

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I



**TESIS DOCTORAL**  
**Modelos de gestión de marca y su aplicación en el ámbito de  
las ciudades**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**María Herranz Arcones**

Directora

**Nuria Villagra García**

**Madrid, 2017**



**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I**

**Modelos de gestión de marca y su aplicación en el ámbito de las ciudades**

**Memoria para optar al grado de doctor presentada por María Herranz Arcones**

**bajo la dirección de Nuria Villagra García**

**Madrid, 2015**



**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I**



**Modelos de gestión de marca y su aplicación en el ámbito de las ciudades**

**Memoria para optar al grado de doctor presentada por María Herranz Arcones**

**bajo la dirección de Nuria Villagra García**

**Madrid, 2015**

**©María Herranz Arcones, 2015**



**Modelos de gestión de marca y su aplicación en el ámbito de las ciudades**

**TESIS DOCTORAL. MADRID, 2015**

**MARÍA HERRANZ ARCONES**

**Facultad:** Ciencias de la Información

**Departamento:** Comunicación Audiovisual y Publicidad I

**Directora de la Tesis:** Nuria Villagra García

**Doctoranda:** María Herranz Arcones

**Fecha de entrega:** Octubre, 2015



*La ciudad es un espacio vivo basado en un conjunto de símbolos y valores que se van elaborando a través de un conjunto de impresiones y experiencias personales y colectivas. Comprenden las imágenes que los individuos y grupos se forman de la ciudad y de sus diferentes partes y atributos (calidad de vida, espacio social, seguridad, comercio, recreo, etc.) y es importante, ya que estas imágenes ejercen un gran control en la toma de decisiones espaciales, Puyol, Estebanes y Méndez.*





# ÍNDICES

ÍNDICES



# ÍNDICE DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ÍNDICE DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	11
ÍNDICE DE FIGURAS .....	15
RESUMEN.....	23
ABSTRACT .....	29
AGRADECIMIENTOS.....	35
INTRODUCCIÓN.....	43
1. Planteamiento de la Investigación.....	45
2. Justificación e Interés del Tema.....	50
3. Objeto de Estudio.....	51
4. Objetivos e Hipótesis .....	52
5. Metodología.....	54
6. Estructura .....	54
MARCO TEÓRICO.....	61
Capítulo primero. Aproximación conceptual: ciudad, marca y marca ciudad .....	63
1. CIUDAD .....	65
1.1 Evolución de las ciudades .....	67
1.2 La ciudad global .....	69
1.3 La ciudad inteligente o <i>smart city</i> .....	70
2. MARCA.....	72
3. MARCA CIUDAD .....	81
Capítulo segundo. De la marca al branding en la ciudad y en la empresa.....	87
1. LA GESTIÓN DE LA MARCA CIUDAD.....	89
1.1. La controversia marca ciudad, marca lugar .....	89
1.2 De la planificación estratégica a la gestión de marca ciudad.....	90
1.3 La gestión de marca ciudad o city branding.....	93
1.3.1 City marketing o city branding .....	96

1.4 Quién gestiona la marca ciudad .....	99
1.5 Modelos de gestión de marca ciudad .....	101
1.5.1 El modelo de Stephens y Kerr .....	101
1.5.2 Los modelos de Anholt.....	103
1.5.2.1 La identidad competitiva.....	103
1.5.2.2 El hexágono de la marca ciudad .....	104
1.5.3 El modelo de Rainisto.....	106
1.5.4 El modelo de Hankinson: La marca a partir de las relaciones .....	106
1.5.5 El modelo de Trueman y Cornelius .....	107
1.5.6 El modelo de comunicación de Kavaratzis .....	108
1.5.7 El modelo City Brand Management (CBM) .....	109
1.5.8 El modelo de Huertas.....	113
1.6 Las claves en la gestión de la marca ciudad .....	116
1.6.1 Stakeholders .....	116
1.6.2 Identidad .....	125
1.6.3 Imagen .....	131
1.6.4 Imagen versus identidad .....	137
1.6.5 Reputación .....	138
1.6.6 Visión .....	139
1.6.7 Valor de marca .....	141
1.6.8 Marca experiencia.....	143
1.6.9 Posicionamiento de marca.....	144
1.7 Conclusiones que nos hacen avanzar.....	144
2. LA GESTIÓN DE MARCA .....	146
2.1 Modelos de gestión de marca.....	147
2.1.1 La gestión del marketing mix .....	147
2.1.2 El modelo de gestión de marca de la lógica .....	149
2.1.2 El modelo de Ghodeswar .....	149
2.1.3 El modelo de Kapferer.....	151
2.1.4 El modelo de Urde .....	152

2.1.5 El modelo de Aaker y Joachimsthaler .....	153
2.1.6 El modelo de Davis.....	154
2.1.7 El modelo de Knox y Bickerton.....	156
2.1.8 El modelo de Hatch y Schultz .....	157
2.1.9 El modelo de Interbrand .....	159
2.1.10 El modelo de Millward Brown.....	159
3. TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE MARCA Y EN LA GESTIÓN DE MARCA CIUDAD .....	161
3.1 Cómo se mide el éxito de los planes de marca ciudad y el concepto de capital de marca en la ciudad .....	162
3.2 Qué es capital de marca.....	167
3.2.1 El concepto de capital de marca desde la perspectiva del cliente .....	171
3.2.1.1 La teoría del comportamiento del consumidor, como base del concepto de capital de marca .....	176
<b>Capítulo tercero. Análisis del modelo del profesor Kevin L. Keller .....</b>	<b>179</b>
1. FUNDAMENTOS.....	181
2. EL MODELO DEL PROFESOR KEVIN L. KELLER, CAPITAL DE MARCA DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE O CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY (CBBE).....	183
2.1 Los cuatro pasos del proceso de construcción de marca.....	185
2.2 Los seis bloques del proceso de construcción de marca .....	186
2.3 Aplicaciones del modelo .....	192
2.4 El modelo del profesor Kevin L. Keller en relación con otros modelos.....	193
<b>INVESTIGACIÓN APLICADA .....</b>	<b>197</b>
<b>Capítulo cuarto. El punto de partida, hacia un modelo de gestión integral de la marca ciudad.....</b>	<b>199</b>
1. RECOPIACIÓN .....	201
2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....	203
3. METODOLOGÍA .....	205
3.1 Justificación de uso del método Delphi .....	209
3.2 Pasos previos a la elaboración del Delphi .....	209
<b>Capítulo quinto. Corpus de la investigación: análisis Delphi .....</b>	<b>211</b>
1. ANÁLISIS DE LA MUESTRA .....	213

2.	LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS .....	228
2.1	Explotación Estadística de los Resultados Obtenidos .....	229
2.1.1	Primera oleada .....	229
2.1.2	Segunda oleada .....	263
3.	RESUMEN RESULTADOS DELPHI Y CONCLUSIONES .....	280
3.1	Validación de las hipótesis planteadas .....	280
3.2	Limitaciones de la investigación.....	282
	<b>CONTRIBUCIÓN .....</b>	<b>289</b>
	Capítulo sexto. Hacia un modelo de gestión integral de la marca ciudad .....	291
	Capítulo séptimo. Conclusiones .....	303
1.	SOBRE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	305
2.	SOBRE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.....	307
3.	SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO .....	308
4.	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	308
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>313</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>329</b>
	Anexo I .....	331
	Anexo II .....	337
	Anexo III .....	343
	Anexo IV .....	351

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. De la planificación estratégica al city marketing.....	47
Figura 2. Marca corporativa, marca de productos y marca de servicios .....	81
Figura 3. Esquema de la planificación estratégica de ciudades .....	92
Figura 4. El modelo de Stephens y Kerr .....	102
Figura 5. Hexágono de la marca ciudad .....	105
Figura 6. El modelo de Hankinson: La marca a partir de las relaciones.....	107
Figura 7. El modelo de Trueman y Cornelius .....	108
Figura 8. City Brand Management (CBM) .....	110
Figura 9. Explicación City Brand Management (CBM).....	112
Figura 10. Los stakeholders de la ciudad .....	117
Figura 11. Mapa de públicos I .....	118
Figura 12. Mapa de públicos II .....	120
Figura 13. Mapa de públicos III .....	123
Figura 14. Mapa de públicos IV .....	124
Figura 15. Marketing mix .....	148
Figura 16. El modelo de Ghodeswar .....	151
Figura 17. El modelo de Kapferer .....	152
Figura 18. El modelo de Urde .....	153
Figura 19. Brand leadership tasks .....	154
Figura 20. El cambio del branding tradicional al branding de activos de gestión.....	155
Figura 21. El proceso de gestión de activos de marca .....	156
Figura 22. El modelo de Hatch y Schultz .....	158
Figura 23. Dimensiones del concepto de capital de marca.....	169
Figura 24. Capital de marca desde la perspectiva del cliente .....	172
Figura 25. Cadena de valor de la marca .....	183



Figura 26. Modelo de capital de marca desde la perspectiva de cliente .....	184
Figura 27. Bloques del proceso de construcción de marca.....	186
Figura 28. Atributos de imagen que condicionan el valor de marca .....	189
Figura 29. Características del panel .....	214
Figura 30. Distribución por sexo de los panelistas .....	215
Figura 31. Dedicación de los panelistas .....	216
Figura 32. Distribución geográfica de los panelistas .....	217
Figura 33. Especialidad de los panelistas .....	218
Figura 34. Características de la muestra de respondedores.....	220
Figura 35. Sexo respondedores.....	222
Figura 36. Dedicación respondedores.....	222
Figura 37. Especialidad respondedores.....	223
Figura 38. Distribución geográfica respondedores .....	223
Figura 39. Características de los no respondedores .....	225
Figura 40. Sexo no respondedores.....	226
Figura 41. Especialidad no respondedores .....	226
Figura 42. Dedicación no respondedores.....	227
Figura 43. Resultados novena pregunta.....	230
Figura 44. Resultados décima pregunta.....	231
Figura 45. Comentarios novena pregunta.....	232
Figura 46. Comentarios décima pregunta.....	232
Figura 47. Resultados décimo segunda pregunta .....	233
Figura 48. Resultados décimo tercera pregunta .....	234
Figura 49. Resultados décimo cuarta pregunta .....	234
Figura 50. Comentarios décimo cuarta pregunta .....	235
Figura 51. Resultados décimo sexta pregunta .....	236
Figura 52. Resultados décimo séptima pregunta.....	237

Figura 53. Resultados décimo octava pregunta .....	238
Figura 54. Resultados décimo novena pregunta.....	238
Figura 55. Resultados vigésima pregunta .....	240
Figura 56. Comentarios vigésima pregunta .....	240
Figura 57. Resultados vigésimo tercera pregunta.....	242
Figura 58. Resultados vigésimo cuarta pregunta .....	242
Figura 59. Resultados vigésimo quinta pregunta.....	243
Figura 60. Resultados vigésimo sexta pregunta.....	244
Figura 61. Resultados vigésimo séptima pregunta .....	246
Figura 62. Resultados vigésimo octava pregunta.....	247
Figura 63. Resultados vigésimo novena pregunta .....	248
Figura 64. Resultados trigésima pregunta .....	248
Figura 65. Resultados trigésimo primera pregunta.....	249
Figura 66. Resultados trigésimo primera pregunta.....	250
Figura 67. Resultados trigésimo segunda pregunta.....	251
Figura 68. Comentarios trigésimo segunda pregunta.....	251
Figura 69. Resultados trigésimo cuarta pregunta .....	252
Figura 70. Resultados trigésimo quinta pregunta .....	253
Figura 71. Resultados trigésimo sexta pregunta.....	254
Figura 72. Resultados trigésimo séptima pregunta .....	255
Figura 73. Resultados trigésimo octava pregunta.....	256
Figura 74. Resultados trigésimo novena pregunta .....	257
Figura 75. Resultados cuadragésima pregunta .....	257
Figura 76. Resultados cuadragésimo primera pregunta .....	258
Figura 77. Resultados cuadragésimo segunda pregunta .....	259
Figura 78. Resultados cuadragésimo tercera pregunta .....	259
Figura 79. Resultados cuadragésimo cuarta pregunta.....	260

Figura 80. Resultados cuadragésimo quinta pregunta .....	261
Figura 81. Resultados cuadragésimo sexta pregunta .....	262
Figura 82. Resultados cuadragésimo séptima pregunta .....	263
Figura 83. Resultados segunda pregunta .....	265
Figura 84. Resultados tercera pregunta .....	267
Figura 85. Resultados cuarta pregunta, primera afirmación .....	268
Figura 86. Resultados cuarta pregunta, segunda afirmación .....	269
Figura 87. Resultados cuarta pregunta, tercera afirmación .....	269
Figura 88. Resultados cuarta pregunta, cuarta afirmación .....	270
Figura 89. Resultados quinta pregunta, primer paso .....	271
Figura 90. Resultados quinta pregunta, segundo paso .....	272
Figura 91. Resultados quinta pregunta, tercer paso .....	272
Figura 92. Resultados quinta pregunta, cuarto paso .....	273
Figura 93. Resultados sexta pregunta, primer bloque .....	274
Figura 94. Resultados sexta pregunta, segundo bloque .....	274
Figura 95. Resultados sexta pregunta, tercer bloque .....	275
Figura 96. Resultados sexta pregunta, cuarto bloque .....	275
Figura 97. Resultados sexta pregunta, quinto bloque .....	276
Figura 98. Resultados sexta pregunta, sexto bloque .....	276
Figura 99. Resultados séptima pregunta, conocimiento de marca .....	277
Figura 100. Resultados séptima pregunta, diferenciación de marca .....	278
Figura 101. Resultados séptima pregunta, respuestas positivas .....	278
Figura 102. Resultados séptima pregunta, lealtad .....	279
Figura 103. Resultados séptima pregunta, asociaciones únicas, favorables y fuertes .....	279
Figura 104. Propuesta de modelo de gestión integral de la marca ciudad .....	294

*With cities, it is as with dreams: everything imaginable can be dreamed, but even the most unexpected dream is a rebus that conceals a desire or, its reverse, a fear. Cities, like dreams, are made of desires and fears, even if the thread of their discourse is secret, their rules are absurd, their perspectives deceitful, and everything conceals something else, Italo Calvino.*



# Resumen

Resumen



# RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende ser una aportación teórico-práctica sobre el estado actual del estudio de la gestión de la marca ciudad en el siglo XXI intentando aportar claridad en todos los niveles y siendo el principal objetivo la construcción de las bases de un modelo integrador de todas las acciones llevadas a cabo por una ciudad para posicionar estratégicamente su marca.

Una vez realizada una extensa revisión de la literatura en torno al concepto y gestión de la marca ciudad, se estima necesario recurrir a los conceptos teóricos y prácticos provenientes de la comunicación y el marketing para tomar una base sobre la que construir el modelo. Ante la falta de consenso de los diferentes autores consultados sobre si las premisas de gestión de la marca producto o corporativas son más adecuadas para ser extrapoladas a la gestión de marcas de ciudad, se decide recurrir a las tendencias actuales en la gestión de marcas ciudad en general y de marcas en particular observando que el concepto de capital de marca o *brand equity* ha tomado cada vez mayor importancia tanto desde el punto de vista financiero como de gestión.

Sentadas estas bases, la investigación propiamente dicha, utilizando como técnica de exploración un panel Delphi, trata de clarificar las discrepancias existentes entre los distintos autores consultados en la revisión de la literatura, validar cuáles son los modelos de gestión de marca y en concreto, en capital de marca, más utilizados y su aplicación en ciudades.

Los resultados de este estudio determinan que en efecto no existe un modelo integral de gestión de la marca ciudad; que los modelos de gestión de marca producto o corporativo pueden extrapolarse en su aplicación a las ciudades sin indicar si los primeros son o no más propios para tales efectos; que el modelo de capital de marca del profesor Kevin L. Keller es apto para su aplicación en ciudades pero que ha de ser adaptado parcialmente. Finalmente, siguiendo las premisas marcadas por los diferentes expertos y las conclusiones del estado de la cuestión, la investigación concluye con una propuesta de modelo de gestión de marca integral para la ciudad.





*Cities were always like people, showing their varying personalities to the traveler. Depending on the city and on the traveler, there might begin a mutual love, or dislike, friendship, or enmity. Where one city will rise a certain individual to glory, it will destroy another who is not suited to its personality. Only through travel can we know where we belong or not, where we are loved and where we are rejected, Roman Payne.*



# Abstract

# Abstract



# ABSTRACT

The present research work intends to be a theoretical and practical contribution on the current status of the study of city brand management in the XXI century, trying to bring clarity at all levels. The principal objective is to build the bases of an integrative model of all actions performed by a city to position its brand strategically.

Once performed an extensive review of the literature about the concept of the city and its management, it is considered necessary to use the theoretical and practical concepts from marketing and communication to build the model using them. Due to the lack of consensus among all the consulted authors, on the assumptions about the acceptance of the premises of city brand management, it is decided to use current trends in city brand management in general and current trends in brand in particular, observing that the brand equity concept is increasingly important from the financial and management points of view.

Taking these bases for granted, the research itself, using as an exploration technique a Delphi panel, intends to clarify the discrepancy between the different consulted authors in the revision of the state of the art to validate which are the most used models in both brand management and brand equity and its application to the cities.

The results of this research state that there is no comprehensive city brand management model; state that all brand product or brand corporate management models can be extrapolated in their application to cities, without indicating whether they are suitable or not and; also state that the brand equity model of professor Kevin L. Keller is suitable to be used in cities but only partially. Finally, following the premises marked by the different experts and the conclusions about the state of work, this research ends with a comprehensive proposal of a city brand management model.



*I love New York, even though it isn't mine, the way something has to be, a tree or a street or a house, something, anyway, that belongs to me because I belong to it,*  
**Truman Capote.**





# Agradecimientos

Agradecimientos



# AGRADECIMIENTOS

A Villagra, mi directora. Porque comparte hasta el último de sus conocimientos sin un ápice de egoísmo para hacer de ti y de lo tuyo lo mejor. Porque es joven y está llena optimismo que sin saber cómo te transmite día tras día. Porque cuando la buscas siempre la encuentras. Porque cree en ti y no te abandona. Porque conoce de lo eres capaz y lo explota en el mejor sentido.

A Benavides, mi inspiración. Porque siguió de cerca la supervisión de mi Diploma de Estudios Avanzados. Porque durante los años de licenciatura siempre hay alguien a quien admiras; por como es, por lo que proyecta, por lo que te enseña.

A los expertos, profesionales y académicos que han colaborado en la realización de este trabajo de investigación. Por hacer este proyecto posible con sus aportaciones, consejos y réplicas.

A los “microstrategies” que me han ayudado a caminar entre los datos para llegar a las conclusiones. Porque se han tomado este proyecto tan en serio como la más importante prueba de concepto de negocio. Porque han demostrado ser más que compañeros, amigos.

A mi familia, amigos y los que me quieren. Porque en estos momentos sientes su apoyo aún en la distancia. Porque aunque no entiendan muy bien ni lo que haces ni por qué lo haces están contigo de forma incondicional, se preocupan, te animan y te dan las fuerzas que necesitas en el momento que las necesitas.

A Salguero, mi amiga. Porque fue ella quien me explicó qué era ser Doctor y me metió el gusanillo. Porque ha estado ahí desde el principio hasta el final. Porque hemos compartido durante este camino risas y miedos. Nos vemos en la meta.

A Trallero, a ti que no necesitas presentación. Porque depositas en mí tu confianza sobre todas las cosas y eso me motiva, me hace ser y querer más. Porque estás ahí, siempre. Porque me transportas a otros mundos y vienes conmigo.

A todos ellos, gracias.

Al auge de los intangibles. Tratándose de un proyecto de tesis en torno al concepto de marca, el auge de los intangibles es un epígrafe esperado. No sé si tanto en el apartado de agradecimientos sino como parte del trabajo de investigación. Sin embargo, si esta tesis es hoy una realidad, es debido precisamente a esto, al auge de los intangibles. *La identidad*. Lo que eres. Lo que soy. Lo que quiero ser. Soy Doctor en Comunicación Audiovisual y Relaciones Públicas. La identidad te acompaña en tu camino y quiero que en mi camino esté presente este título. *La imagen*. Lo que transmito, lo que se percibe acerca de mí. Es Doctora en Comunicación Audiovisual y Relaciones Públicas, esto es lo que quiero que los demás vean de mí. *El sentimentalismo*. Siempre he considerado que la realización de este proyecto residía en un complejo Peter Pan de apego a la vida universitaria, a la facultad, a los profesores. Y es que por muy dura que piensas que es la vida universitaria cuando estás dentro, nada más salir ya la estás echando de menos. El Doctorado te permite continuar tu vida universitaria siendo además el principal objetivo, al finalizar, seguir en ella, desde el otro lado y sin olvidar cómo has llegado hasta ahí. *El talento*. Porque no es fácil. Porque son muchos los baches en el camino y es cuestión también de talento salvarlos. *La ilusión*. Cuando crees en algo por encima de todo y luchas hasta que lo tienes.

Y a estos, también gracias.

La autora.

*La genética no se elige, al menos yo no pude elegir.*  
*A mi padre, por parecerme a él y ser emprendedora, ambiciosa, creativa.*  
*A mi madre, por parecerme a ella y ser constante, luchadora, entusiasta.*

*La media naranja tampoco se elige, se encuentra.*  
*A Miguel, por buscarme.*



*Imagine having a city full of things that no other city had, **Bryson.***





# Introducción

## Introducción



# INTRODUCCIÓN

Este epígrafe tiene por objeto presentar el trabajo de investigación y proporcionar al lector una visión de conjunto del mismo. Incluye los siguientes apartados: planteamiento de la investigación, justificación e interés del tema, objeto de estudio, objetivos e hipótesis, metodología y estructura de la investigación.

Introducción	
	<i>Planteamiento de la investigación</i>
	<i>Justificación e interés del tema</i>
	<i>Objeto de estudio</i>
	<i>Objetivos e hipótesis</i>
	<i>Metodología</i>
	<i>Estructura</i>



## **1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En los últimos 20 años, el fuerte y sostenido crecimiento económico ha generado una expansión urbanística muy descontrolada, dejando de ser las ciudades espacios dentro de territorios políticos para pasar a ser foco de atracción como en épocas medievales, obligando a replantear objetivos más provocadores y sobre todo a reinventarse permanentemente para competir y crecer (Malowany, 2008, Malowany, 2006).

Así las ciudades han pasado a ser más competitivas entre sí. Y es que además de encontrarnos inmersos en un proceso de globalización e internacionalización vivimos la evolución de los transportes y la reducción de sus costes así como otros cambios sociales que han favorecido la movilidad humana y el crecimiento de los negocios (Huertas, 2010).

Las ciudades son responsables de su propio desarrollo y para conseguir sus objetivos emplean estrategias, y para formularlas modelos que ayuden a su diseño (Seisdedos, 2004a). Recientemente se ha producido un cambio de paradigma en la gestión tradicional de las ciudades incorporando patrones de marketing que han supuesto la introducción del concepto de mercado (Sáez, Mediano y Elizagarate, 2011) y en un segundo estadio patrones de gestión de marca (Seisdedos, 2004a).

Las ciudades son los nuevos actores de la competencia internacional por el capital, la tecnología y los mercados. Y por ello requieren un concepto eficaz de marketing para atraer y retener todos estos elementos. En definitiva, necesitan un marketing urbano basado en la planificación de una serie de estrategias que permitan identificar y promover ventajas competitivas de cada ciudad frente al resto (Santón, 2013).

La gestión de las ciudades ha creado un campo de estudio multidisciplinario teniendo en cuenta que son muchas las disciplinas que tienen cabida: la geografía, la sociología, el sector público, la arquitectura y recientemente la gestión de empresas y el marketing (Seisdedos, 2004a, Seisdedos, 2004b).

El marketing de ciudades se ha practicado, al menos, desde el siglo XIX, según Ward (1998), aunque las ciudades han recabado en la utilización de estas técnicas durante las últimas tres décadas debido al mencionado aumento de la competitividad siendo los primeros ejemplos meras actividades promocionales.

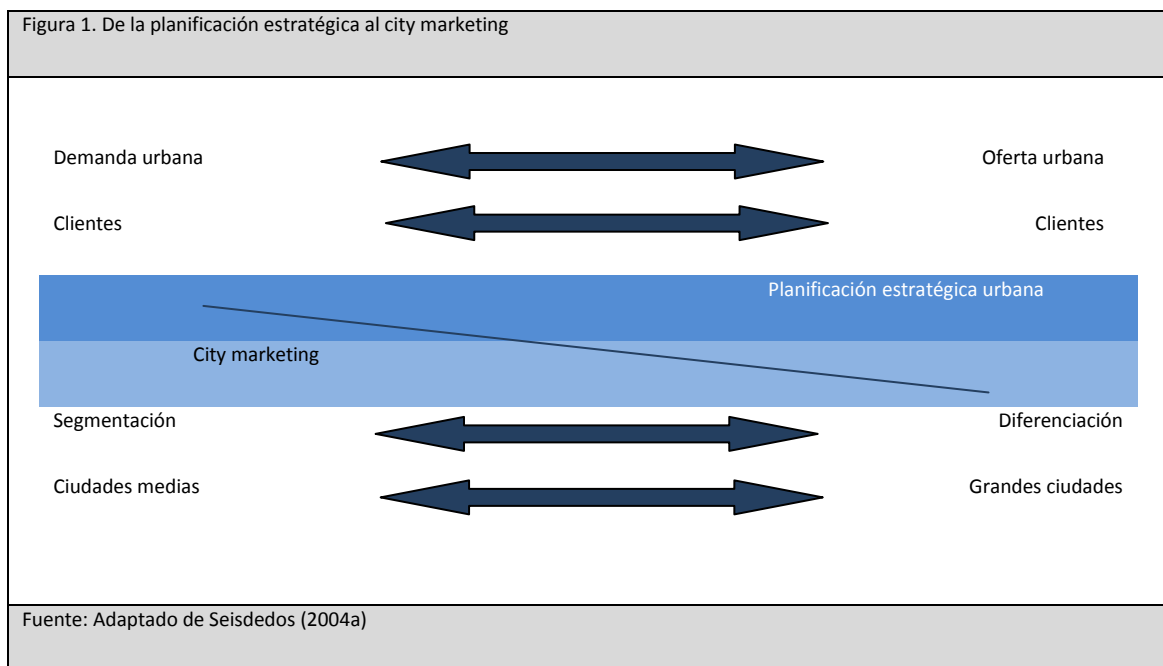
Una de las razones por las que el marketing de lugares se ha desarrollado tanto en los últimos años ha sido la caída del comunismo en 1989 que facilitó el movimiento de la inversión extranjera (Papadopoulos, 2004). De acuerdo con Hankinson (2010) otra razón que favorece el auge de la gestión de marcas ciudad es la expansión del comercio internacional; aunque no fue hasta finales del siglo XX cuando comenzó a generalizarse la publicación de artículos de gestión de marca de lugares.

En este sentido, la implementación de la filosofía y la metodología de marketing a las ciudades es consecuencia de la creencia de los académicos de que dichos principios, con las necesarias modificaciones, pueden ser aplicables a las ciudades (Kavaratzis, 2004).

El reto ahora en la gestión de ciudades no sólo está relacionado con los recursos que dispone la ciudad sino en ser capaces de generar ventajas competitivas adoptando un posicionamiento adecuado y una imagen atractiva y proyectable. Y es que si la planificación estratégica se centra en los aspectos tangibles y objetivos, el city marketing se sitúa en un plano más conceptual o simbólico pues se centra en la percepción de los clientes que compiten con una ciudad en un determinado segmento. Aunque ambas aproximaciones han de ser complementarias y sinérgicas hoy en día el éxito pasa por una correcta gestión de la imagen nutrida con una correcta planificación estratégica y una demanda creciente. Según Seisdedos (2004a) (ver figura 1):

- ✗ Ambos son modelos que sirven a las ciudades para materializar sus estrategias.
- ✗ El foco de la planificación estratégica reside en la propia organización mientras que el del city marketing se centra en el cliente.

- ✗ La planificación estratégica permite llevar a cabo estrategias de liderazgo y diferenciación mientras que el city marketing es más adecuado en las estrategias de segmentación.
- ✗ La planificación estratégica se defiende en mercados poco competitivos o bien organizados mientras que el city marketing es más útil cuando se trata de mercados competitivos.



En definitiva, en la ciudad de hoy habría de combinar ambos constructos para conseguir la tan ansiada y mencionada competitividad.

Según se comenta anteriormente, aunque ya desde el siglo XIX el marketing se utilizaba en la gestión de ciudades, ha sido en las últimas tres décadas cuando se ha empezado a utilizar de manera expansiva convirtiéndose en un importante punto en la agenda de los gestores. Y es que la mejora en infraestructuras, comunicaciones y el desarrollo de la tecnología, ha hecho que la competencia por inversiones, turistas y residentes se acreciente (Seisdedos, 2004a, Seisdedos, 2004b). Esta competencia territorial sienta las bases de la existencia de un mercado de ciudades y dota a la



ciudad de poder para sintetizarse con una organización que recurre a herramientas de gestión empresarial para diseñar y conseguir su estrategia, entre otras, el marketing.

Ahora bien, el marketing de ciudades ha supuesto en sus comienzos que los gestores municipales basen sus estrategias en la mera promoción, generando videos, folletos o páginas web, convirtiéndolo así en el núcleo de la actividad y sin caer en la cuenta que la aplicación de los conceptos de marketing a las ciudades va más allá (Seisdedos, 2004a). Y es que en general el proceso a seguir ha sido:

- ✗ Inclusión de la ciudad en campañas de marketing cuando se entiende que esto puede tener un resultado positivo.
- ✗ Creación de campañas de protección del mercado doméstico poniendo en valor el atractivo de determinadas ciudades respecto de determinados productos.
- ✗ Extensión al campo del turismo y la agricultura. En el caso del turismo el producto es la ciudad y el turista el comprador y ampliándolo a la inclusión del segmento MICE (reuniones, incentivos, congresos y eventos) que supone una ampliación del mercado hacia empresas; en el caso de la agricultura dotando de una conexión entre el producto y el lugar dónde es producido.
- ✗ Atracción de las inversiones locales y extranjeras.
- ✗ Promoción de las exportaciones como complemento perfecto a la atracción de nuevas inversiones y a la protección del mercado doméstico.
- ✗ Realización de campañas para atraer a nuevos residentes que en segundo plano deriven en la atracción de mano de obra cualificada o talento.

El hecho de que la aplicación del marketing haya quedado subrogada a acciones promocionales es debido a que existe una falta de conocimiento de lo que es el marketing por parte de los gestores municipales; y existe una falta de comprensión por

parte de consultores y académicos del marketing respecto del concepto de ciudad (Seisdedos, 2004a).

Es por eso que según Seisdedos (2004b) la marca se ha convertido en el antídoto para la bonsainización del city marketing (entendido como hacer de un árbol grande como es el marketing, uno pequeño y decorativo: la promoción), malinterpretando la potencia del marketing.

Y es que la creación y desarrollo de una marca ciudad puede ayudar a mejorar la posición de mercado de una ciudad en cuanto a turismo, inversión y comercio con el objetivo de diferenciarse del resto a través de su identidad (Sáez et al., 2011).

El concepto de marca ciudad se ha abordado desde diferentes perspectivas; marketing de ciudades, marketing urbano o pura promoción turística y quizá por eso Lucarelli, (2012) apunta que existe una falta de consenso en el mundo académico entre los conceptos. Ahora bien, el mismo autor explica cómo estos problemas pueden deberse a la complejidad del concepto en particular y a la problemática de la evaluación de marca en general. Y es que hablar de marca para la ciudad implica a un número de grupos de interés o *stakeholders* muy amplio: residentes, políticos, empresarios, mundo cultural, patrimonio histórico, turistas, inversores, etc. (Seisdedos, 2004a, Seisdedos, 2004b) no siempre bien identificados, conocidos y tratados.

En definitiva, este trabajo tiene por objeto adentrarse en todos y cada uno de los conceptos anteriormente mencionados en torno a la marca ciudad y su gestión y puesto que la literatura existente al respecto se considera en muchos casos insuficiente se ha considerado oportuno recurrir a las estrategias de marketing y branding de productos y organizaciones. Tendencia ésta que está justificada en la literatura relacionada con el objeto de estudio.

Puestos entonces a trabajar en torno a la gestión de marca y los modelos al respecto, tanto la literatura como la propia investigación aplicada llevada a cabo en este trabajo como las tendencias actuales, apuntan al concepto de capital de marca o *brand equity* como uno de los actores principales en el paradigma de la gestión de

marcas. Por tal motivo, a lo largo de este trabajo de investigación se hace referencia al concepto de capital de marca como valor de una marca más allá del aspecto financiero y es que es un importante concepto en marketing que está reconocido que genera ventaja competitiva (Sarvari, 2012) que, según los expertos en marca ciudad anteriormente mencionados, es el fin último de los gestores de las mismas.

En resumen, los conceptos de marca, gestión de marca y valor de marca se complementan puesto que la gestión de marcas es el actor principal en la generación de valor y es por tanto concebible el branding como generador de valor y en consecuencia constructor de una marca más valiosa y más competitiva (Sarvari, 2012).

## **2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA**

Desde 1988 y hasta la actualidad se puede observar un aumento significativo de los artículos publicados sobre el objeto de estudio y de las publicaciones dedicadas como por ejemplo *Place Branding and Public Diplomacy*, *Journal of Place Management and Development* y *Journal of Town & City Management* (Lucarelli y Olof, 2011). Asimismo se han dedicado números especiales en revistas especializadas como *Journal of Brand Management* en 2002 (Ashworth y Kavaratzis, 2007). Además según García, Gómez y Molina (2012), en *Google Scholar* ya en 2012 se habían indexado más de 600 publicaciones relacionadas con la materia. Resulta significativo también el auge de los trabajos doctorales en torno a esta materia en España y concretamente en la Universidad Complutense de Madrid con dos publicaciones en el último año. Por otro lado, son decenas las ciudades a nivel nacional (Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, Sevilla, Zaragoza, etc.) que han creado asociaciones especiales dedicadas exclusivamente al marketing de sus territorios (Capurro, 2006).

Stephens y Kerr (2013) estiman que la importancia del tema no sólo recae en consideraciones académicas, ya que hacen alusión a los beneficios que se pueden obtener teniendo en cuenta las implicaciones sociales y económicas de la gestión de marcas ciudad. Hecho este que refleja el informe URBACT CityLogo (2012) explicando que todos los avances realizados en la materia reflejan una fuerte demanda social por los aspectos relativos a la construcción de la marca y la imagen de los territorios.

Asimismo, el concepto de capital de marca ha sido uno de los conceptos más estudiados durante los últimos años (Sarvari, 2012). El interés por el valor de marca ha motivado que numerosos investigadores y profesionales hayan centrado sus esfuerzos en desarrollar instrumentos de medición y gestión para facilitar la toma de decisiones y analizar la efectividad de sus estrategias (Buil, Martínez y De Chenatony, 2010), desencadenando en más de 300 artículos publicados en revistas científicas en los últimos años según Saavedra (2004), con modelos de gestión que proliferan entre los programas MBA de las más prestigiosas escuelas de negocio.

Ambos constructos, marca ciudad y capital de marca, conjuntamente, han supuesto la proliferación de rankings (Anholt, 2007) de marcas con mayor valor que muestran una evidencia del interés sobre este concepto (Colmenares y Saavedra, 2007) y sobre los que pueden justificarse las investigaciones en marcas de ciudad sobre las premisas de construcción y gestión del capital de marca.

### **3. OBJETO DE ESTUDIO**

La gestión de la marca ciudad ha cobrado mucha importancia a nivel global según demuestran tanto el número de agentes implicados en el proceso como el presupuesto destinado a este fin (Lucarelli y Olof, 2011).

Según Lucarelli y Olof, (2011) la marca ciudad ha sido contemplada como objeto de estudio desde tres perspectivas. Desde la perspectiva de generación de marca, en el sentido de producir, crear y gestionar una marca para la ciudad; desde la perspectiva de la marca como apropiación, poniendo foco en la recepción, uso y consumo de la marca, en su utilización y en el proceso de gestión; desde una perspectiva crítica, positiva y negativa, como factor de crecimiento económico, social y cultural.

Autores como Hanna y Rowley (2007) han desgranado también las diferentes tendencias de investigación que se han llevado a cabo en la materia destacando:

- ✗ Comparaciones entre la gestión de marcas producto y la gestión de marcas de destino.

- ✗ Comparaciones entre la gestión de marcas corporativas y la gestión de marcas ciudad.
- ✗ Similitudes con la gestión de marcas corporativas.
- ✗ Relación entre la marca lugar y su posicionamiento, la construcción de su imagen o su reconstrucción.
- ✗ La importancia de una identidad única y el uso de los elementos de marca.
- ✗ El rol emocional de los consumidores.
- ✗ Las relaciones con los stakeholders.
- ✗ Criterios para el éxito de la marca ciudad.
- ✗ La relación entre cultura y marca ciudad.

Además, han sido objeto de estudio temáticas como la conexión entre el lugar de origen y la marca de producto o corporativa, o la gestión de la marca lugar como atractivo para turistas (Ashworth y Kavaratzis, 2007) siendo este último uno de los campos más estudiados y donde más literatura puede encontrarse. Ahora bien, esta tendencia deja de lado al resto de stakeholders de la ciudad, vacío que precisamente quiere cubrir este trabajo de investigación.

#### **4. OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

Dado que el posicionamiento, gestión y promoción de la marca ciudad es un fenómeno que cobra cada vez más fuerza (especialmente para hacer frente a los nuevos desafíos planteados por los cambios acaecidos en el entorno económico, social y político) esta investigación intenta ser una referencia aplicable a la práctica de expertos, académicos de la publicidad y profesionales de la gestión estratégica y posicionamiento de la marca ciudad para proponer un modelo que contribuya a la gestión estratégica y posicionamiento de la misma.

La investigación contempla una contribución teórica pero además ayuda en la comprensión profunda de los componentes de la marca, su gestión, y el capital de marca y su aplicación a las ciudades desde un punto de vista multi-stakeholder.

Siendo los anteriores los objetivos a grandes rasgos, los objetivos específicos del presente trabajo de investigación son:

- ✗ Proporcionar una visión estratégica de la importancia de la gestión de la marca ciudad y en consecuencia subrayar la importancia de la investigación en este campo.
- ✗ Profundizar y clarificar la revisión de la literatura en torno a los conceptos de marca, marca ciudad, la gestión de las mismas y los modelos que se aplican para tales efectos, y de forma específica sobre los modelos de capital de marca desde la perspectiva del cliente y en concreto sobre el modelo del profesor Kevin L. Keller.
- ✗ Desarrollar una aproximación metodológica para la gestión de la marca ciudad. Es decir, ofrecer un esquema organizado e intuitivo de cuáles son los pasos a seguir para construir una marca de ciudad poderosa; un modelo holístico como modelo integrador de todas las acciones llevadas a cabo por una ciudad para posicionar estratégicamente su marca. Este objetivo permitirá asimismo contribuir a la construcción de literatura entorno al concepto de valor de marca ciudad.
- ✗ Identificar áreas de interés que permitan definir tendencias y esbozar la agenda de investigación en el corto y medio plazo.

La ejecución de estos objetivos determina el planteamiento de las siguientes hipótesis (H) de partida:

- ✗ H1: Los modelos de gestión de marca ciudad existentes no ofrecen una visión de conjunto de los objetivos, estrategias y tácticas que debe plantearse un gestor de marca ciudad a la hora de abordar tales efectos. No son integrales.

- ✗ H2: Los modelos de gestión de marca producto/corporativos son un buen punto de partida para construir modelos de gestión de marca de otros objetos de estudio: ciudades, personas etc.
- ✗ H3: Los modelos de gestión de marca producto/corporativos punto de partida para construir el modelo de marca ciudad tienen que ser adaptados para su aplicación en ciudades.
- ✗ H4: Un modelo de gestión de marca ciudad para ser integral debe tener en cuenta a todos los grupos de interés.
- ✗ H5: Lo recomendable en gestión de ciudades sería planificar una única estrategia para la ciudad y diferentes tácticas para los diferentes stakeholders.

## **5. METODOLOGÍA**

De acuerdo con Stock (2009) la gestión de marca ciudad es un campo de estudio complicado, no sólo porque es relativamente joven, sino por la fragmentación de los estudios existentes. Además, como norma general el estudio cualitativo prima sobre el cuantitativo cuando se trata la marca ciudad (Lucarelli y Olof, 2011). Con el objetivo nuevamente de salvar los obstáculos existentes en el estudio de la materia, el presente trabajo de investigación plantea una investigación cualitativa que ofrece la opinión y el análisis de expertos reputados (tanto en cuestiones de marca como en cuestiones de marca ciudad) en gestión de las mismas y en concreto en capital de marca.

Por otro lado, la propia complejidad del tema objeto de estudio permite realizar una investigación multifacética a través de material bibliográfico, estadísticas, informes, estudios en profundidad e investigaciones del sector público y el privado, que ha servido para desgranar un marco teórico de referencia.

## **6. ESTRUCTURA**

Una vez expuestos los imprescindibles de todo trabajo doctoral: índices, resumen en castellano e inglés, agradecimientos y la presente introducción, el trabajo

de investigación se estructura en tres partes bien diferenciadas: marco teórico, investigación aplicada y contribución.

En la primera parte del trabajo de investigación se pretende elaborar un marco teórico que recoja el estado de la cuestión de los conceptos que se van a desarrollar posteriormente en el corpus de la investigación. El marco teórico se divide a su vez en tres capítulos: capítulo primero: aproximación conceptual: ciudad, marca y marca ciudad; capítulo segundo: de la marca al branding en la ciudad y en la empresa; capítulo tercero: análisis del modelo del profesor Kevin L. Keller. En los dos primeros capítulos los contenidos se han elaborado a partir de la literatura existente acerca del objeto de estudio de la marca ciudad, así como de investigaciones sobre la marca producto y corporativa que han ayudado a definir de manera práctica tanto el estado de la cuestión, como los principales elementos que componen una marca, y las premisas de su gestión, permitiendo establecer aproximaciones epistemológicas para el estudio de las marcas territoriales. El tercer capítulo, fruto de las conclusiones de los dos anteriores, pretende adentrarse a fondo en el modelo del profesor Kevin L. Keller que servirá de punto de partida en la investigación aplicada.

La segunda parte del trabajo de investigación consta de dos capítulos: capítulo cuarto: el punto de partida, hacia un modelo de gestión integral de la marca ciudad; y capítulo quinto: corpus de la investigación: análisis Delphi. En el primero, se sientan las bases sobre las cuales ha de construirse la investigación teniendo en cuenta las conclusiones del marco teórico. En el segundo, se presentan los resultados de la investigación.

Finalmente, la tercera parte, que se ha denominado contribución, consta de dos capítulos: capítulo sexto: hacia un modelo de gestión integral de la marca ciudad y capítulo séptimo: conclusiones; que a modo de resumen enumera los principales resultados obtenidos en el marco teórico y la investigación aplicada así como las futuras líneas de investigación.

A este último le siguen la lista de referencias y los anexos, donde se incluyen entre otros los resultados de los cuestionarios.



En definitiva, las premisas principales a la hora de estructurar este trabajo fueron el orden y la sencillez conformando una estructura en tres partes, con siete capítulos incluyendo en estos los epígrafes necesarios para ayudar al lector en la comprensión integral del trabajo de investigación.

*La primera función de la ciudad es la de transformar el poder en forma, la energía en cultura, la materia muerta en símbolos artísticos vivientes, la reproducción biológica en creatividad social. Su misión consiste en poner las preocupaciones más altas del hombre en el centro de sus actividades, transformando hombres artificialmente desmembrados –burócratas, especialistas, expertos– en seres humanos completos, **Munford**.*



# Marco Teórico

Marco Teórico



# MARCO TEÓRICO

En la primera parte del trabajo de investigación se pretende elaborar un marco teórico que recoja el estado de la cuestión de los conceptos que se van a desarrollar posteriormente en el corpus de la investigación.

En la revisión de la literatura se han tenido en cuenta todos los autores clave en el desarrollo del concepto de marcas ciudad, como pueden ser Simon Anholt, Sebastian Zenker y Mihalis Kavaratzis a nivel internacional, o Gildo Seisdedos y Miguel Rivas a nivel local. Se han revisado todos los artículos publicados en cuestiones de marca ciudad y su gestión en las revistas de alto índice de impacto según el Journal Citation Reports, más conocido como JCR, o el Índice de impacto, Revistas Españolas de Ciencias Sociales, conocido como IN-RECS, destacando publicaciones como Place Branding o Harvard Deusto. Asimismo, a la hora de trabajar cuestiones de marca y gestión de marca, Journal of Marketing Research, Journal of Brand Management y Journal of Marketing Management han sido revistas de cabecera, que están también incluidas dentro del mencionado JCR, y publicaciones de autores como Philip Kotler, Luis Bassat o el profesor Kevin L. Keller y David Aaker se han tenido en cuenta en lo que se refiere al concepto de capital de marca.

El marco teórico consta de tres capítulos que se enumeran a continuación:

Introducción
Capítulo primero: Aproximación conceptual: ciudad, marca y marca ciudad
Capítulo segundo: De la marca al branding en la ciudad y en la empresa
Capítulo tercero: Análisis del modelo del profesor Kevin L. Keller



## **Capítulo primero.**

### **Aproximación conceptual: ciudad, marca y marca ciudad**





# **CAPÍTULO PRIMERO: APROXIMACIÓN**

## **CONCEPTUAL: CIUDAD, MARCA Y MARCA CIUDAD**

Este primer capítulo recoge una revisión de la literatura en torno al concepto de ciudad, su evolución y características e incorpora asimismo una revisión de la literatura en torno a los conceptos de marca y de marca ciudad.

### **1. CIUDAD**

La ciudad es un espacio complejo debido a su dinamismo, sus habitantes tan dispares y sus funciones. Las actividades tan diversas que en ella se llevan a cabo hacen que definir qué es un espacio urbano no sea tarea sencilla; se pueden tomar criterios variados, como por ejemplo el numérico, legal, funcional, administrativo, etc. por lo que la definición variará según el criterio adoptado. Pocas creaciones humanas han suscitado actitudes tan dispares como definir qué es una ciudad, aunque todos estamos seguros de saber qué es y cuando estamos frente a un medio rural y uno urbano (Bottino, 2009).

La definición de lo que se entiende bajo el concepto de ciudad no sólo varía según las leyes específicas o reglamentos de cada país, sino también conforme a las distintas apreciaciones de cada especialista. Algunas interpretaciones de este concepto son:

- ✗ De acuerdo con Sorre (1952): una aglomeración de personas más o menos considerable, densa y permanente, con un elevado grado de organización social, generalmente independiente para su alimentación del territorio sobre el cual se desarrolla una vida de relaciones activas, necesarias para el sostenimiento de su industria, comercio y funciones.
- ✗ De acuerdo con Derruau (1964): una aglomeración importante organizada para la vida colectiva y en la que una parte notable de la población vive de actividades no agrícolas.

- ✗ De acuerdo con Davis (1967): una comunidad de considerable magnitud y de elevada densidad de población que alberga en su seno una gran variedad de trabajadores especializados no agrícolas, así como una élite cultural e intelectual.
- ✗ De acuerdo con Terán (1964): una agrupación más o menos grande de personas sobre un espacio relativamente pequeño, que ocupan densamente, que utilizan y organizan para habitar y hacer su vida, de acuerdo con su estructura social y su actividad económica y cultural.

Por su parte, el Diccionario de la Academia Francesa desde la edición de 1694 hasta la de 1835, definió a la ciudad como la reunión de muchas casas dispuestas en calles y encerradas dentro de un recinto común que suele ser de muros y fosos.

Y el Diccionario de la Lengua Española define a la ciudad como un conjunto de edificios y calles, regidos por un ayuntamiento, cuya población densa y numerosa se dedica por lo común a actividades no agrícolas.

Es decir, una ciudad es un área urbana en la que predominan fundamentalmente la industria y los servicios. Se diferencia de otras entidades urbanas por diversos criterios, entre los que se incluyen densidad poblacional o estatuto legal, aunque su distinción varía entre países. La ciudad es una realidad física, tangible, pero también es inequívocamente una construcción social: es el proyecto de una sociedad, de un lugar y un momento determinado, con su ideología, su cultura, su ética y sus valores, sus relaciones sociales en interdependencia con una economía siempre compleja.

Entendida como forma de vida, una ciudad no es tal sólo por el número de habitantes, sino que también debemos tener en cuenta sus funciones, los servicios que brindan, las actividades de sus habitantes y su percepción de vivir en un medio urbano. Esto es, en un mundo donde más de la mitad de la población habita en espacios urbanos, el conocimiento de la organización, el crecimiento, el orden jerárquico que conforman estos espacios, ha pasado a ser uno de los hechos geográficos de mayor interés, por sus implicaciones políticas, económicas, sociales, culturales, espaciales. La

red de ciudades está organizada a su vez en subsistemas interrelacionados unos con otros, donde hay una compleja jerarquía, en una escala ascendente desde lo local, regional, nacional, supranacional; y que dependiendo del espacio será dependiente de una urbe especial (Bottino, 2009).

### **1.1 Evolución de las ciudades**

La historia de las ciudades del mundo es en general larga, dado que las primeras ciudades habrían surgido entre quince a cinco mil años atrás, como asentamientos permanentes poco complejos. Las primeras ciudades verdaderas son a veces consideradas aquellos grandes asentamientos permanentes donde sus habitantes ya no eran los simples dueños de las áreas cercanas al propio asentamiento, sino que pasaron a trabajar en ocupaciones más especializadas y donde el comercio, la provisión de alimentos y el poder fueron centralizados. Estas sociedades sedentarias que vivían en ciudades son hoy conocidas como civilizaciones. (Mumford, 1968)

Partiendo de esta conceptualización, las primeras ciudades conocidas aparecieron en Mesopotamia a lo largo del río Nilo, en el valle del Indo y en China, siendo generalmente resultado del crecimiento de pequeñas aldeas y/o de la fusión de pequeños asentamientos. Antes de esta época, los asentamientos raramente alcanzaban tamaño significativo, aunque hay casos excepcionales.

El crecimiento de los imperios antiguos y medievales ayudó en la aparición de grandes ciudades capitales y sedes de la administración provincial, como Babilonia, Roma, Antioquía, Alejandría, Cartago, etc. y, posterior y sucesivamente, diversas ciudades en China e India. En la antigua Roma se denominaba ciudad (*civitas*) a la zona habitada por ciudadanos (*civis*), los cuales eran aquellos que poseían derechos ciudadanos, independientemente de su actividad (fuera la industria, la agricultura o los servicios). Roma contaba con más de un millón de habitantes en el siglo I a. C., siendo considerada por muchos como la única ciudad a superar esta marca hasta el inicio de la Revolución Industrial. Otros grandes centros administrativos, comerciales, industriales y ceremoniales emergieron en otras áreas, con el objetivo de batir la mencionada marca que ostentaba Roma.

De acuerdo con Dutour (2005) durante la Edad Media en Europa, una ciudad era tanto una entidad político-administrativa como una agrupación de casas. En la España medieval y del Renacimiento, una ciudad era la población que no tenía señor y era regida directamente por el rey. Tenía el privilegio de enviar procuradores a las cortes para negociar las tasas y gabelas que le pudieran ser impuestas, a cambio de fueros. Esta calificación de ciudad era independiente del tamaño, así, Madrid, capital de España desde 1561, no era ciudad sino villa, estatus que aún conserva. Algunas ciudades, excepcionalmente, tales como Venecia, Génova o Lübeck, se convirtieron en ciudades-estados poderosas, tomando en ocasiones el control de las tierras próximas o estableciendo extensos imperios marítimos. Tal fenómeno no se limitó solamente a Europa, sino que se dieron casos como el de Sakai, que poseía un considerable grado de autonomía en el Japón medieval. Venecia, Róterdam, Florencia y Lisboa se consideraban las ciudades más importantes de esta época, las cuales crecieron todas al alero de sus puertos gracias a su importante papel en el intercambio comercial.

A medida que las ciudades-estados situadas en los litorales del Mediterráneo y del mar Báltico comenzaban a desaparecer a partir del siglo XVI, las grandes capitales europeas se beneficiaron del incremento del comercio que surgió fruto de la colonización de América y el establecimiento de una economía transatlántica. Hacia finales del siglo XVIII, Londres se había convertido en la mayor ciudad del mundo, con una población que se aproximaba al millón de habitantes, junto con París, Bagdad, Pekín, Estambul y Kioto. Pero fue el inicio de la Revolución Industrial y el crecimiento de la industria moderna, a fines del siglo XVIII, lo que permitió la urbanización masiva y el surgimiento de nuevas grandes ciudades, primeramente en Europa, y luego en otras regiones, a medida que las nuevas oportunidades generadas en las ciudades hicieran que un gran número de emigrantes provenientes de comunidades rurales se instalasen en áreas urbanas, proceso también conocido como urbanización de la humanidad una vez concluida la primera revolución industrial (Bridge y Watson, 2002).

Desde comienzos del siglo XX Londres, París y Nueva York se han considerado como “Las Tres Grandes”, las tres principales ciudades del mundo, ya que ejercían gran poder e influencia a nivel global. Desde el último tercio del siglo XX otras ciudades han

ido aumentando su influencia a medida que el proceso de globalización avanzaba de tal manera que hoy son muchas las que quieren el calificativo de Ciudades Globales.

Estas ciudades son reconocidas no solo como centros globales de comercio e inversión o como lugares excepcionales para empresas dedicadas al comercio global, sino como centros culturales de civilización global, es decir, son ciudades impulsoras de las nuevas tendencias sociales, creadoras de los más importantes avances tecnológicos, dónde se disfruta de una alta calidad de vida, con modelos urbanos sostenibles.

## **1.2 La ciudad global**

La urbanización ha traído cambios en la estructura interna de las ciudades y en el sistema mundial de ciudades. Las grandes urbes, junto a sus áreas metropolitanas son centros de innovación y de gestión política y económica, y obviamente de concentración de la población. Las ciudades de menor rango actúan como enlace y difusión de las novedades tecnológicas, intelectuales y económicas (Bottino, 2009). La gestión de estas grandes urbes y de estos enormes espacios urbanos, donde se plantean nuevos modelos de vida, con nuevas formas productivas y culturales, son grandes desafíos por la ocurrencia de fenómenos sociales, temporales y espaciales. Una ciudad debe poseer capacidad instalada para generar nuevos conocimientos, innovación aplicada a actividades económicas, conocimiento basado en la obtención y procesamiento de información estratégica. Por lo que debe disponer de recursos humanos adecuados, proporcionados por un sistema educativo de calidad; pero también implica ofrecer una calidad de vida que atraiga a grupos de profesionales calificados; además de poseer instituciones de investigación aplicada, ligadas a la vida económica. Estos factores describen lo que hoy conocemos como ciudad global.

El término ciudad global se atribuye a la socióloga Saskia Sassen, autora del libro publicado en 1991 *La ciudad global* (Sassen, 1991). Se aplica a las ciudades que cumplen con una serie de características propias del efecto de la globalización y al constante crecimiento de la urbanización y tienen un efecto directo y tangible en los asuntos mundiales con influencia en términos de la cultura o la política.

Las características de la ciudad global son según la autora (Sassen, 1991):

- ✗ Conocimiento y familiaridad a nivel internacional.
- ✗ Influencia y participación en eventos internacionales y aspectos de importancia mundial.
- ✗ Ser centro de una gran conurbación y poseer una población en el área metropolitana lo suficientemente grande.
- ✗ Tener un aeropuerto que tenga un gran número de conexiones aéreas con las grandes ciudades del mundo.
- ✗ Tener un avanzado sistema de transporte dentro de la ciudad y con otras ciudades.
- ✗ Tener una infraestructura avanzada en el mundo de las telecomunicaciones.
- ✗ Ser una ciudad cosmopolita.
- ✗ Tener un ambiente cultural propio.
- ✗ Albergar la sede de diversas empresas de nivel internacional.

Por tales motivos Londres, Nueva York, París y Tokio han sido tradicionalmente consideradas las “cuatro grandes” y pueden ser denominadas ciudades globales.

### **1.3 La ciudad inteligente o *smart city***

La expresión ciudad inteligente es la traducción y adaptación del término en inglés *smart city*. Es un concepto emergente sujeto a constante revisión y es también un término actual, que se está utilizando como concepto de marketing.

Como concepto hace referencia a un tipo de desarrollo urbano basado en la sostenibilidad que es capaz de responder adecuadamente a las necesidades básicas de instituciones, empresas (Bouinot, 2004), y de los propios habitantes, tanto en el plano económico, operativo, social y ambiental. Una ciudad o complejo urbano podrá ser calificado de inteligente en la medida que las inversiones que se realicen en capital

humano, en aspectos sociales, en infraestructuras de energía, de tecnologías de comunicación y de transporte contemplen y promuevan una calidad de vida elevada, un desarrollo económico-ambiental duradero y sostenible, una gobernanza participativa, una gestión prudente y reflexiva de los recursos naturales, y un buen aprovechamiento del tiempo de los ciudadanos (Moreno y Gutiérrez, 2012).

Es decir, las ciudades modernas deben orientarse a mejorar el confort de los ciudadanos, siendo cada vez más eficaces y brindando nuevos servicios de calidad, mientras que se respetan al máximo los aspectos ambientales y el uso prudente de los recursos naturales no renovables.

Un estudio llevado a cabo por Markess International en el año 2013, sobre 130 colectividades locales, pone en evidencia los tres aspectos principales y característicos de las ciudades y territorios inteligentes (Markess International, 2013):

- ✗ Relación interactiva y móvil entre usuarios, y es que ante todo, los espacios inteligentes se caracterizan por una buena comunicación e interacción horizontal entre usuarios, que a la vez son grandes consumidores de información en aspectos vinculados a la vida cotidiana y profesional y también productores de información por medio de las redes sociales, los weblogs, y los servicios móviles.
- ✗ Supervisión optimizada del espacio, pues la ciudad inteligente se concibe como una plataforma con capacidad de intercomunicar al conjunto de objetos y de actores que la componen, gracias a redes de telecomunicaciones.
- ✗ Desarrollo y promoción de nuevas formas de cooperación ya que el carácter inteligente de la marcha de los distintos procedimientos, reside en la capacidad de conducir proyectos transversales que vayan más allá de la lógica, del modo de operar de las colectividades, y de las diferentes competencias por ellas manejadas. Esto favorece una buena dinámica de la concentración, permitiendo asociaciones y articulaciones



diversas entre actores públicos con actores privados de donde deberían emerger nuevas formas de cooperación y nuevas fuentes de eficiencia.

En la práctica, y a nivel popular, se concibe la ciudad inteligente como aquella comprometida con su entorno, con elementos arquitectónicos de vanguardia y donde las infraestructuras están dotadas de las soluciones tecnológicas más avanzadas. Una ciudad que facilita la interacción del ciudadano con los diversos elementos institucionales, urbanos, y tecnológicos, haciendo que su vida cotidiana sea más fácil, y permitiendo el acceso a una cultura y una educación que hacen referencia tanto a los aspectos ambientales, como a los elementos culturales e históricos.

## **2. MARCA**

Existen numerosas definiciones sobre la marca. El origen de la palabra marca (*brand*) es alemán y significa fuego, se utilizó en sus inicios por los ganaderos que marcaban (*branding*) sus animales con hierros ardientes para dejar claro quién era el dueño de cada cabeza de ganado.

Resulta cuanto menos curioso encontrar en la gran mayoría de las tesis doctorales o trabajos de investigación que giran en torno al concepto de marca la definición de la Real Academia Española de la Lengua (RAE); y es que se trata de un buen punto de partida para ahondar en el concepto. Así, según la RAE, la marca es:

1. f. Señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia.

~ de fábrica.

1. f. Distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente.

~ registrada.

1. f. marca de fábrica o de comercio que, inscrita en el registro competente, goza de protección legal.

Otro de los típicos tópicos recae en acudir a la American Marketing Association como referente para contextualizar el concepto. En este caso, la definición adaptada al castellano sería: una marca es un nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica un bien o servicio de un vendedor, a diferencia de los de otros vendedores. Ahora bien, es relevante la consideración de Govers (2013) en el sentido de que hay que tomar dicha definición con cautela y no caer en el error de aferrarse al comienzo de la misma puesto que la relevancia está en el final, y es que el objetivo de la marca es la diferenciación.

No tan típico, pero si relevante, es recurrir a la Enciclopedia Británica, dónde la acepción que más se adecúa sería: una clase de bienes identificados por su nombre como el producto de una firma concreta o fabricante.

Acudiendo a fuentes de ámbito académico, son también tópicos las definiciones de:

*“La marca es producto, organización, persona y símbolo” (Aaker, 1991, p.134).*

*“Ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (Kotler, 2000, p.20).*

*“... La promesa, la gran idea y la expectativas que residen en la cabeza de cada consumidor sobre el producto, servicio o la compañía... la marca significa algo” (Wheeler, 2012, p.23).*

*“Una marca es un componente intangible pero crítico de lo que una empresa significa” (Davis, 2002, p.188).*

*“Las marcas actúan como los grandes protagonistas de nuestro tiempo, elevando la barrera de una categoría a través de la experiencia” (Bedbury y Fenichell, 2002, p.20).*

*“Las marcas son el motor de los negocios, como símbolos que interpretan un producto y buscan que la gente se identifique con él” (Olins, 2008, p.22).*

*“Todo lo que se registra legalmente en propiedad en el mundo de las marcas se distingue por un signo genérico internacional: la letra “R” dentro de su círculo”. (Costa, 2004, p.78)*

Por otro lado, la definición legal de marca que recoge la última ley española sobre marcas (Ley 17/2001 de diciembre, de Marcas) la conceptualiza como todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras. Entre esos signos se encuentran:

- ✗ Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas.
- ✗ Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos.
- ✗ Las letras, las cifras y sus combinaciones.
- ✗ Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación.
- ✗ Los sonoros.
- ✗ Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

Si bien es cierto que la marca es un término que cuenta con varios usos y significados, uno de los más frecuentes está vinculado al derecho exclusivo a la utilización de una palabra, frase, imagen o símbolo para identificar un producto o un servicio como queda patente en las definiciones anteriores.

Una definición más actual es la de Ollé y Riu (2009):

Las marcas se crearon para poder distinguir nuestra oferta de la de la competencia, ‘marcarla’ para evitar confusiones y facilitar el recuerdo, identificar al fabricante y facilitar la elección de compra. Progresivamente se fueron centrando en dotar a dicha oferta de atributos que la conviertan en la opción predilecta del comprador. (p.20).

En la segunda parte de la definición de Ollé y Riu (2009) se hace referencia a la capacidad de la marca de conectar con el público y no sólo de manera tradicional, sino a través de herramientas intangibles.

Ahora bien, la marca tal y como ha de ser concebida para este trabajo supone una caracterización más compleja, como algo que ha creado reconocimiento, reputación y protagonismo en el mercado (Keller, 2014).

En este sentido, hasta ahora, la gran mayoría de las definiciones contempladas, vienen haciendo referencia a la marca como un activo de la compañía, un signo, frase, imagen, símbolo, sin embargo, hay autores que van más allá y hacen alusión a la parte intangible. Según King (1973):

la importancia de la marca no reside en la representación del producto a través de un signo, sino en los atributos de valor que ésta confiere a los mismos: calidad, seguridad, fiabilidad, autenticidad, eficacia, garantía, confianza y satisfacción de las necesidades del consumidor. (p.12).

Esta definición va un paso más allá y aporta más valor a la parte intangible (calidad, seguridad, fiabilidad, etc.) que a la parte visual y es aquí donde tienen cabida las puntualizaciones de Carcelén y Villagra (2004) acerca de la importancia de la parte intangible consecuencia de la propia evolución del concepto de marca:

De ser considerado un activo tangible, táctico, relacionado con el departamento de marketing y centrado principalmente en la comunicación externa, ha pasado a constituir un activo intangible de carácter estratégico, que implica a todas las áreas de la empresa y donde es tan importante la comunicación externa como la interna. (p.108).

Dejando de lado la parte de académica de la definición y adentrándonos en el mundo profesional, según Interbrand (2014) una marca es:

Una combinación de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados por una marca registrada que, si se gestiona adecuadamente, genera valor e influencia (...) El objetivo de una marca es garantizar relaciones que creen y aseguren beneficios futuros mediante un incremento de la preferencia y la fidelidad del consumidor. Las marcas simplifican procesos de toma de decisiones de compra y suponen tanto una garantía de calidad, como una verdadera alternativa diferente, relevante y creíble frente a las ofertas de la competencia. (p.1).

Por su parte, la consultora Villafañe y Asociados (2015) entiende *“la marca como una promesa que una compañía hace a sus clientes”*. (p.1) definición en la que la consultora proporciona esa dosis de intangibilidad antes mencionada haciendo alusión al concepto de promesa.

Según Keller (2009) las ventajas de una marca potente son: gran lealtad y poca vulnerabilidad respecto de las acciones de la competencia, grandes márgenes, gran cooperación de mercado y soporte, creciente efectividad de marketing, posibles oportunidades de licenciamiento, y oportunidades de extensión de marca adicionales. Esta definición se acerca a la conceptualización de la marca desde el punto de vista del valor.

Para completar esta concepción de la marca desde el punto de vista de los intangibles, que será la que manejemos a lo largo de este trabajo, es preciso incorporar la definición de Luis Bassat (1999) según la cual *“la marca es algo inmaterial e invisible, que identifica, califica y, sobre todo da un valor añadido. Es lo que el usuario o consumidor siente una vez ha satisfecho su necesidad con el producto”*. (p.32).

Como evidencia el análisis temporal de las definiciones, es necesario tener en cuenta que ha habido una gran evolución sobre las marcas en el transcurso del tiempo. De forma resumida se pueden establecer las siguientes etapas (Costa, 2004):

- ✗ La marca se origina en 1880, con la evolución y la producción de los alimentos generados en masa. El vendedor habitual deja de estar en contacto directo con el consumidor final y por tanto se crean las marcas, para generar confianza.
- ✗ 1ª etapa: La primera etapa abarca el primer cuarto del S.XX. Las marcas se definían fundamentalmente por lo que era el producto. Su intención fue simplemente establecer el origen del producto, asegurando calidad consistente y dando confianza al consumidor en una época de productos genéricos no diferenciados y de calidad muy variable.
- ✗ 2ª etapa: A partir de 1925. Las marcas de bienes de consumo, se definen por qué hace el producto, se centraban en los beneficios funcionales.
- ✗ 3ª etapa: Década de los 50. Con el surgimiento de la televisión, las marcas crearon una personalidad con la cual el consumidor entabló una relación más cercana.
- ✗ 4ª etapa: En los años 90 se hablaba del fin de las marcas. Las presiones de distintos actores en el proceso de distribución de bienes y servicios parecían predecir que las marcas comerciales tal como estaban constituidas tendrían un futuro incierto.
- ✗ Actualidad. En la que estamos inmersos, el momento de la experiencia y del valor de marca.

Por otro lado, para cumplir los objetivos del presente trabajo es necesario también, teniendo en cuenta que la mayoría de las definiciones anteriores contextualizan el concepto desde una dimensión de mercado, diferenciar entre marca y producto siendo este último cualquier cosa que pueda ofrecerse en el mercado para la atención, adquisición, uso o consumo que debe tener como fin satisfacer una necesidad o requerimiento. Por lo tanto, más allá de la conceptualización de bien o servicio, el concepto de marca es también aplicable a una persona, organización, lugar o idea (Keller, 2009). Profundizando en este aspecto, según Anholt (1998) existen marcas de dominio público y de dominio privado, estando las primeras dirigidas por

una junta de administración, y siendo las segundas de dominio público, es decir sin pertenencia asociada, parte de la tradición popular y cultural e incluyendo ciudades, regiones, países, grupos demográficos o individuos en consonancia con Keller (2009).

Llegados a este punto, es también relevante para el desarrollo de este trabajo, diferenciar entre marca corporativa y marca de producto.

Esta comúnmente aceptado que un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las diez ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

El académico Lleida (2015) pone en relación el concepto de marca con el concepto de marketing explicando que el marketing efectivo consiste en la combinación de los 4 factores o P's del marketing, producto, precio, distribución y comunicación de modo que cuando este último no es fuerte, los otros tres se debilitan y se lucha en situación de desventaja frente a los competidores que a su vez aprovechan para fortalecer sus marcas. Trabajar la marca según el autor implica romper el absolutismo de las 4P's para incorporar el concepto de experiencia, tan vital y rentable que no puede formar parte del tradicional modelo de 4P's. Según el autor, un proyecto de marca consistente es consciente de que el fin último es gestionar vínculos, no vender productos y es que estos se venden como efecto de los adecuados vínculos entre la marca y el producto y no al revés. Así el branding o la gestión de marcas no vende productos si no que crea las condiciones necesarias para que esa demanda se active. Por tanto, en la gestión de marca tal y como es concebida en este proyecto el producto no tiene una concepción central ni prioritaria, sino que es un elemento más a la hora de generar los mencionados vínculos.

Los productos hace ya tiempo que no son consumidos como productos propiamente dichos si no por los valores que les acompañan, distinguen y expresan que se derivarán a aquellos que los consumen. Aquí reside la relación marca-producto pues es la marca la que aporta estos valores que hacen deseable y diferente al producto. Y es que un producto incorpora una funcionalidad, pero también una promesa que hace de esa marca única. Si bien es cierto que el producto tiene la

capacidad de construir una experiencia de marca memorable, también todo lo contrario pues puede destruir una reputación de años. Así, se considera en ocasiones el producto como lo esencial y la marca como un valor añadido, debiendo ser al revés según Lleida (2015).

En este sentido, la publicidad ha de estar supeditada a la marca y no al revés, y es que el mensaje de la marca se deriva de la identidad y fija los valores relacionando aspectos como la permanencia, la consolidación y la exclusividad mientras que la publicidad está ligada a aspectos más puntuales. La marca se orienta a captar fidelidad mientras que la publicidad es seducción, tentación y provocación.

Asimismo, la notoriedad se adquiere por la publicidad, necesariamente apoyada en la calidad del producto y superando la prueba del tiempo: la imagen de la marca debe permanecer en la mente de los consumidores por un tiempo indefinido, es decir debe ser notoria. Puesto que la notoriedad mide el grado de conocimiento que tiene una marca entre un determinado público, ésta será mucho menor si el consumidor sólo ha oído alguna vez el nombre de la marca, y será mucho mayor si conoce sus características, sus cualidades, etc. (Tinto, 2008).

Ahora bien, los estudios muestran que los consumidores apenas diferencian unas marcas de otras de forma que los consumidores dan más importancia a un precio bajo que a la marca en sí. Las empresas no pueden seguir creando marcas ligeramente mejores que las de sus competidores (Clancy y Krieg, 2006) por lo que el reto hoy en día reside en la diferenciación.

Según Silva y Chehtman (2011),

la marca corporativa expresa los valores, el compromiso y la reputación de su organización, alcanzando y atrayendo a sus distintos stakeholders, motivándolos a trabajar en ella o con ella, comprar sus productos o servicios, y buscar distintos tipos de vínculo o relación con la empresa. (p. 96).



Es decir, las marcas corporativas identifican y representan a la empresa y sus decisiones afectan a múltiples stakeholders a diferencia de las marcas de producto que están orientadas principalmente hacia el consumidor.

Estos autores diferencian la marca corporativa de las marcas de productos y servicios en varios aspectos (ver figura 2):

- ✘ El punto de mira está puesto en toda la organización y no en sus productos o servicios específicos. Por lo tanto, requiere una perspectiva mucho más amplia.
- ✘ La gestión de la marca corporativa debe ser llevada a cabo por el CEO junto a su equipo, y no por jefes de producto o gerentes de marca, y su comunicación y su imagen no dependen sólo del departamento de marketing, sino de toda la organización.
- ✘ La marca corporativa representará la imagen y reputación de la organización frente a sus stakeholders: empleados, clientes, inversores, proveedores, socios, reguladores, y comunidad en general. Por lo que, su creación, desarrollo y gestión implican tener en consideración a todos ellos.
- ✘ Su horizonte temporal es siempre el largo plazo (la vida de la empresa), a diferencia de las marcas de productos o servicios, cuyo horizonte temporal a veces puede ser menor.
- ✘ Su importancia debe ser considerada estratégica, a diferencia de la marca de producto o servicio, que muchas veces es considerada funcional (Silva y Chehtman, 2011).

Figura 2. Marca corporativa, marca de productos y marca de servicios

	Marca corporativa	Marca de productos	Marca de servicios
Foco de atención	La compañía y su alcance	El producto y su evolución	Relación cliente/empleo
Protagonistas en la gestión	CEO, liderando un equipo de comunicación, marketing y RRHH	Ejecutivos de línea (ej: gerentes de marketing, marca y/o producto)	Personal de contacto con el cliente y responsables de comunicación
Atraer la atención y el apoyo de...	Múltiples stakeholders	Clientes y canales	Clientes y empleados
Áreas de mayor importancia para su creación	Toda compañía	Marketing ventas y distribución	Marketing, operaciones y RR.HH
Horizonte temporal	Vida de la compañía (mayor plazo)	Vida del producto, sus rejuvenecimientos y extensiones	Vida del servicio, sus rejuvenecimientos y extensiones
Importancia para la compañía	Estratégica	De funcional/táctica (ej: uso de extensiones o estrategia "paraguas")	De funcional/táctica (ej: uso de extensiones o estrategia "paraguas")

Fuente: Adaptado de Silva y Chehtman (2011)

En cualquier caso, sea corporativa o de producto, la marca necesita un cuidado estratégico y técnico y por consiguiente alguien responsable del mismo capaz de coordinar a todos aquellos que participan en su construcción y desarrollo (Lleida, 2015) pero desgraciadamente, el branding en muchas empresas parece perdido entre diferentes acciones que no contribuyen a construir una marca. Por este motivo es necesario ahondar en la gestión de este intangible en capítulos sucesivos.

### 3. MARCA CIUDAD

Las ciudades del tercer milenio según Capurro (2006) y de acuerdo con el capítulo primero, han dejado de diferenciarse en infraestructura para hacerlo en valores. Y como propone este trabajo una ciudad con marca logra materializar los intangibles y competir por captar iniciativas que colaboren con la creación de riqueza y brinden mejores oportunidades a los ciudadanos.

La ya mencionada evolución de la ciudad hacia la competitividad ha hecho necesaria la incorporación de los procesos de branding y las herramientas de creación de marca para satisfacer dos funciones, la identificación y la diferenciación (Huertas, 2010). La identificación se corresponde con la atribución de una simbología y unos valores; y es que las ciudades deben poseer unos signos de identidad, una imagen y un posicionamiento y deben crearse una reputación y resultar atractivas. Y la diferenciación, como misión principal de toda marca, consiste en distinguir dos ciudades entre sí.

Stock (2009) afirma que la gran mayoría de los autores desestiman las definiciones existentes del concepto y establecen las suyas. Además el vocabulario es confuso pues la palabra ciudad se sustituye por la de lugar, la palabra reputación por imagen, la palabra branding por marketing, la palabra marca por identidad, la palabra identidad por imagen, la imagen por estereotipos.

De acuerdo con Govers (2013) y teniendo en cuenta que se trata de la traducción al castellano de su definición en inglés, la marca ciudad ha sido definida como la representación de la identidad de un lugar construyendo una imagen interna (de los stakeholders públicos, privados y civiles) y externa (turistas, inversores, etc.) favorable con el objetivo de mejorar el valor/capital de la marca; esto es, satisfacción y lealtad de marca, reconocimiento del nombre, calidad percibida y otras asociaciones de marca favorables (Govers, 2013).

Según Stephens y Kerr (2013) se puede establecer que un lugar es una marca y que por tanto actúa como tal y que además el nombre del lugar identifica y diferencia a ese lugar de otro.

Y según Kavartzis (2007) la ciudad primero ha de decidir qué tipo de marca ser y que atributos son necesarios para crear, mejorar, realzar y promocionar dicha marca.

De acuerdo con Zenker y Martín (2011) aún hoy en día los investigadores en el campo están aún confusos respecto de la terminología utilizada aunque coinciden en que se pueden extrapolar dos consideraciones respecto de la gestión de marcas ciudad: la primera es que la marca ciudad tiene que aspirar no solo a mejorar el

crecimiento económico, sino también la función social como la identificación y la satisfacción respecto del lugar; la segunda hace referencia al hecho de que la ciudad tiene que ser concebida desde un punto de vista que integre todos los clientes de la ciudad.

La marca ciudad es de acuerdo con Kotler et al. (1992) la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de una ciudad u organización. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y trozos de información conectados con la localidad. Son un producto de la mente que trata de procesar y esencializar enormes cantidades de información sobre un lugar.

Huertas (2010) plantea una definición de marca ciudad que es resultado de las definiciones de otros autores como Aaker (1991), Blain et al. (2005) y que se resume como la creación de un nombre, símbolo, logotipo u otro grafismo que identifica y distingue un destino; que comporta la promesa de una experiencia memorable de viaje que se asocia exclusivamente con el destino; y que sirve para consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino; que reduce los costes de búsqueda del consumidor y el riesgo percibido; todo con el objetivo de crear un destino que influya positivamente en la elección por parte del consumidor.

Según la autora, la marca ciudad comporta una imagen gráfica, pero también comunica unos atractivos o puntos fuertes del territorio y se asocia a unos valores emocionales con los cuales se identifican y se sienten atraídos los públicos a los que se dirige (Huertas, 2010).

Ahora bien, de acuerdo con Sáez et al. (2011) aplicar el concepto de marca a las ciudades es complejo debido a que está involucrado un número mayor de agentes implicados o stakeholders.

Además, de acuerdo con Parkerson y Saunders (2004), segmentar la oferta de una ciudad de acuerdo con los elementos que la conforman puede inspirar un mejor entendimiento de sus características propias por lo que los elementos de la ciudad se dividen entre tangibles e intangibles, pero no es conocido aun por que unas marcas ciudad son más exitosas que otras.

Para Lucarelli (2012) estos elementos de la marca ciudad hacen referencia a sus características y propiedades y son difíciles de categorizar por la complejidad que encierran ambos conceptos; marca y ciudad. Además no sólo hacen referencia a las meras propiedades y características, sino también a sus procesos y actividades. En este sentido el autor categoriza: historia y patrimonio, plano espacial y monumentos, eventos y actividades, procesos en instituciones y símbolos gráficos.

De acuerdo con Seisdedos (2004a) en el ámbito de la ciudad coexisten dos ciudades, la interna y la externa. La segunda coincide con la perspectiva del turista y la primera coincide con la perspectiva del residente.

En este sentido, una de las principales controversias que encierra el concepto de marca ciudad reside en las diferentes maneras de denominarlo que confunden al lector y dan lugar a la malinterpretación de los contenidos. En este sentido (Lucarelli y Olof, 2011) defienden que el concepto lugar es más utilizado que el concepto ciudad.

Es importante añadir según Merrilees et al. (2011) que en el campo de los estudios relacionados con el urbanismo de la ciudad se hacen pocas o escasas alusiones al concepto de gestión de la marca ciudad. En este sentido, autores como Hospers (2010) han llevado a cabo algunas investigaciones en torno a qué condiciones espaciales y geográficas condicionan la atracción de nuevos residentes o compañías en modo de inversión pero la construcción de la marca ciudad requiere tiempo y su consolidación necesita continuidad y respaldo social (Anónimo, 2011).

En una de las ponencias del congreso Ebrópolis Zaragoza en el año 2011 de autor desconocido (Anónimo, 2011) a la marca ciudad se le ha hecho responsable de integrar los aspectos económicos, sociales y territoriales de la vida urbana casi como si de planificación urbanística se trata. Ahora bien, si permite comprender las barreras que lastran su desarrollo, es capaz de activar energías sociales que estaban dormidas o latentes y sobre todo de generar procesos de participación colectiva. Ha sido además probada su eficacia en fases de crecimiento, estancamiento y recesión.

En síntesis de este primer capítulo, las ciudades siempre han tenido la necesidad de distinguirse unas de otras, mediante la creación de una identidad propia

que atraiga los diferentes grupos de interés, ya sea para la consecución de objetivos económicos, sociales o socio psicológicos.

Las ciudades buscan su inclusión competitiva dentro del esquema del mundo global al que pertenecen y en el cual se desarrollan, concibiendo a la ciudad como producto, constituyéndolo en un medio de atracción hacia ciudadanos, turistas, visitantes e inversores. De esta forma, se irá configurando un cúmulo de procesos horizontales y estrategias que impulsen a cada una de las ciudades hacia la escena competitiva.

La escena internacional ha cobrado importancia en el ámbito urbano. Las ciudades hoy tienen como objetivo atraer grandes eventos, captar inversiones, importar talento, recibir un mayor flujo de turistas, etc. para ser más competitivas a escala global.

Además, hoy en día las ciudades tienen una nueva misión: trabajar para que la ciudad se le reconozca expresamente un rol de Ciudad Global. Ahora bien son numerosos los ejemplos de ciudades enormemente competitivas que no son reconocidas o percibidas internacionalmente como tales y del mismo modo, también son numerosos los casos de ciudades cuyo reconocimiento internacional está por encima de su realidad urbana.

Se entiende que la marca en general, y su gestión en el ámbito de la ciudad en particular, son el mejor vehículo para hacer de la ciudad de hoy la ciudad competitiva.

Por lo tanto, la gestión de la marca para la ciudad debiera perseguir los objetivos y metas de la ciudad de hoy enunciados en el primer epígrafe. La marca de la ciudad debe ser capaz de colaborar en la construcción de la ciudad inteligente y en primera y última instancia diferenciar a la ciudad y hacerla competitiva a escala global.



## **Capítulo segundo.**

### **De la marca al branding en la ciudad y en la empresa**





# CAPÍTULO SEGUNDO: DE LA MARCA AL BRANDING EN LA CIUDAD Y EN LA EMPRESA

## 1. LA GESTIÓN DE LA MARCA CIUDAD

### 1.1. La controversia marca ciudad, marca lugar

Antes de adentrarnos en la gestión de la marca ciudad se considera importante ahondar acerca de la controversia marca ciudad, marca lugar. Resulta curioso observar como durante el tiempo en el que se ha llevado a cabo esta investigación algunos conceptos y discusiones han evolucionado. Este es el caso de la conceptualización, destino, lugar, territorio, nación, país, ciudad, etc. A comienzos del 2010 cuando este proyecto comenzó a fraguarse en forma de Diploma de Suficiencia Investigadora DEA, en las publicaciones y congresos de referencia, City Marketing Elche 2006, 2008, 2010, siempre se hacía referencia a esta problemática.

Huertas (2010) viene a resolver esta problemática para la marca ciudad argumentando que la marca ciudad se puede concebir desde dos puntos de vista distintos: como marca de destino (*destination brand*), que haría referencia únicamente al ámbito turístico, o como marca territorio (*place brand*), que posee un alcance más amplio y holístico, incluyendo los ámbitos turístico, inversionista, comercial y residencial (Huertas, 2010).

Según esta conceptualización, la marca destino se dirige a los turistas y turistas potenciales y pretende hacer atractiva la ciudad como destino a visitar, asociando a la ciudad unos valores con los cuales se identifiquen los turistas mientras que la marca territorio se dirige a un mayor número de públicos, es decir no se centra tan sólo como lugar turístico a visitar, sino también como importante centro de negocio y comercio, así como un lugar atractivo y cómodo donde trabajar, vivir, hacer negocios y estudiar. Y es que para la autora, tan sólo debería existir una única marca ciudad en sentido de territorio, que fuera válida tanto para el sector turístico como para todos los demás. La existencia de más de una marca tan sólo crea disfuncionalidad.

Esta conceptualización es avalada por la investigación de Hanna y Rowley (2007) que después de analizar la literatura relacionada con el objeto de estudio concluyen en que el concepto destino está relacionado con la literatura que tiene como objetivo el turismo y el turismo lugar domina en la literatura que relaciona la marca ciudad con cuestiones de marca, negocios y gestión. Asimismo el estudio refuerza la utilización del vocablo lugar o *place*.

Por otro lado, de acuerdo con Anholt (2009), es difícil generalizar cuando se trata de un país entero pues pueden existir grandes discrepancias en lo que se refiere al clima, la cultura, la gente, la infraestructura entre regiones.

Es decir, no existe consenso acerca de la utilización de los conceptos, por lo que habría que explicar las singularidades de cada uno por separado. Este hecho, aunque es relevante, no interfiere directamente en el desarrollo de la investigación pues en principio ésta se centra exclusivamente en las premisas y la esencia de la marca ciudad.

## **1.2 De la planificación estratégica a la gestión de marca ciudad**

La autopromoción de lugares tiene una larga historia según explica Ward (1998) y es que son muchos los gobiernos que han emprendido acciones para promocionar territorios.

De acuerdo con Zenker y Martin (2011), aunque los ejemplos de prácticas de promoción de ciudades se remontan a 1850, el marketing de ciudades es un campo de estudio relativamente nuevo. Las primeras publicaciones derivaban de expertos geógrafos o expertos en ciencias sociales pero se limitaban a los meros aspectos promocionales siendo Ashworth y Voogd (1990) quienes comenzaron a hablar de planificación estratégica.

El movimiento de planificación estratégica de ciudades data el proceso que aconteció en la ciudad de Barcelona en torno a los Juegos Olímpicos de 1992 (López, 2004) y es que como ya se ha mencionado anteriormente, es importante tener en cuenta que construir una marca ciudad no es solamente recrear una identidad visual, requiere todo un proceso. Posteriormente, al comienzo del presente milenio el foco

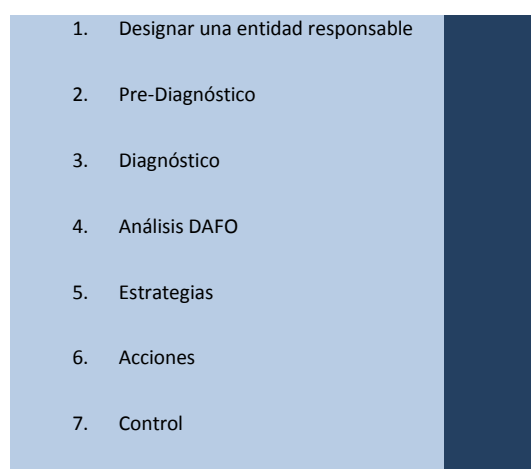
del debate rondaba en torno a la dirección de las prácticas de marca ciudad (Zenker y Martin, 2011). Una situación de crisis, la organización de un evento, una situación de estancamiento en la ciudad, el desarrollo de un plan de calidad urbana, un planteamiento político de liderar un proceso de cambio en el modelo de ciudad, entre otras, son situaciones en las que la planificación estratégica de ciudades tiene sentido.

Como si se tratase de una planificación estratégica para un producto o servicio, el proyecto de planificación estratégica para una ciudad implica los siguientes pasos según López (2004) que pueden verse reflejados en la figura 3.

- ✗ Hay que designar una oficina o comité y las personas que van a conformarlo.
- ✗ Pre-diagnóstico: surge la idea sobre el futuro de la ciudad a partir de toda la información que se tenga al alcance.
- ✗ Diagnóstico: es necesario profundizar en determinadas áreas (social, económica, cultural, medioambiental y de infraestructuras). Gracias a la colaboración de los agentes afectados se elaborarán los informes necesarios para concluir en un informe final.
- ✗ Análisis DAFO: a partir del informe desarrollado se puede definir la imagen, la visión, la misión y el posicionamiento de la ciudad. Sirve también para dar a conocer las fortalezas y debilidades así como las posibles amenazas.
- ✗ Definición de los ejes y selección de estrategias: a partir del análisis DAFO se definen las posibles estrategias en función de su finalidad.
  - ✗ Supervivencia, para abolir las amenazas sobre los puntos débiles.
  - ✗ Defensivas, para hacer frente a las situaciones desfavorables de mano de las fortalezas.
  - ✗ Reorientación, que aprovechan una situación externa positiva o corrigen carencias ciudadanas.
  - ✗ Ofensivas, para sacar el máximo beneficio sobre las situaciones favorables aprovechando las fortalezas.

- ✗ Acciones: tácticas definidas en torno a un cronograma de acuerdo con el análisis realizado, los ejes estratégicos planteados, la visión a largo plazo y el posicionamiento deseado.
- ✗ Control: conjunto de indicadores para llevar a cabo un seguimiento temporal de su grado de cumplimiento.

Figura 3. Esquema de la planificación estratégica de ciudades



Fuente: Elaboración propia a partir del documento Planificación Estratégica y Marketing de Lugares de López (2004)

En definitiva, se puede concluir que la planificación estratégica de ciudades según los autores consultados tiene su origen y fundamento en la planificación estratégica empresarial. Ahora bien, con el paso del tiempo empezó a entenderse que si la base del éxito de una ciudad es su posicionamiento único y diferencial, la dificultad aparece porque la mayoría de las ciudades no se identifican con un único valor sino con muchos, algunos de los cuales, además, son compartidos por diversas ciudades (Capurro, 2006), por lo que en la gestión de marcas ciudad, ir más allá de la planificación estratégica es necesario.

### **1.3 La gestión de marca ciudad o city branding**

De acuerdo con Merrilees et al. (2011) el campo de investigación de la gestión de marcas ciudad estuvo ligado al concepto de la imagen de la ciudad mientras que después evolucionó hacia el estudio de las prácticas de las organizaciones encargadas de la gestión de la marca ciudad.

Asimismo, según Hospers (2010) durante un buen periodo de tiempo el marketing de lugares estuvo enfocado a la mera promoción.

La gestión de marca ciudad se identifica con el acto de comunicar dicha marca ciudad de tal forma que pueda influenciar en las personas que van a tener que ver con dicha ciudad a futuro (Stephens y Kerr, 2013). Así, para Asworth y Kavartzis (2007), la gestión de marcas lugar es la práctica de aplicar las estrategias de marca, otras herramientas de marketing y disciplinas para el desarrollo económico, político y cultural de las ciudades, regiones y países.

Además la gestión de la marca ciudad como objeto de estudio se ha caracterizado por la existencia de un debate continuo entre diferentes disciplinas; desde la perspectiva de la planificación estratégica de pura planificación urbana, pasando por la perspectiva sociológica y hasta la perspectiva de marketing (Lucarelli y Olof, 2011). La estrategia de gestión de una marca ciudad en palabras de Tkachuk (2008) se basará fundamentalmente en dos ejes, la visión de largo plazo y el posicionamiento deseado en el mercado. La visión de largo plazo implica la definición de la imagen deseada del lugar como destino turístico. Y el posicionamiento deseado en el mercado resultaría de la síntesis de la identidad y de la imagen deseada y de su diferenciación con respecto a la competencia. En este punto comienzan a ser relevantes las actividades de promoción que se practiquen sobre la marca turística (Tkachuk, 2008) aunque éstas no deben ser el único foco de la gestión de marcas ciudad.

Gómez (2003), según los planteamientos de Kotler (1994), señala tres vías de mejora para atraer el turismo, las inversiones, etc.

- ✗ Primero, la ciudad necesita un diseño que aumente su atractivo y desarrolle de la manera más completa posible sus capacidades y valores estéticos.
- ✗ Segundo, la ciudad debe desarrollar y mantener una infraestructura básica que permita la movilidad de las personas y de las mercancías, de manera compatible con el medioambiente.
- ✗ Tercero, la ciudad debe proporcionar servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de las empresas y del público. Por último, la ciudad necesita una serie de atractivos para los propios residentes y para los visitantes.

Puig (2009), por su parte, desglosa el concepto en tres vectores, el city marketing de re-diseño, el city marketing de implicación y el city marketing de competencia. El primero es imprescindible trazar la ciudad para optar por una vida futura mejor; el segundo tiene como objetivo dar a conocer este rediseño y lo mantiene dinámico y apasionante; y el tercero lograr una ciudad más atractiva frente a otras.

Por otra parte, según comenta Villa (2005), es necesario conseguir el apoyo de todas las instituciones y empresas para lograr el mayor grado de coherencia en los mensajes y construir así una imagen de la ciudad que mejore su proyección y transmita por sí misma la nueva realidad de una ciudad que quiere conseguir una imagen competitiva. Asimismo, la gestión de la ciudad como una marca debe perseguir incorporar nuevos valores: calidad, sostenibilidad, cooperación. No es oportuno según comenta el autor llevar a cabo una campaña de publicidad con una notoriedad pasajera ya que tendría una efectividad limitada a corto plazo y no conseguiría resolver la necesidad estratégica que, a medio y largo plazo, requieren las ciudades.

En este sentido, de acuerdo con Seisdedos (2006) el city marketing necesita para ser eficaz el alineamiento de tres sectores académico, empresarial y público. Y es que el city branding busca concienciar de la necesidad de optimizar el conjunto de servicios que prestan las ciudades y el principal obstáculo para avanzar en este sentido

es la débil percepción de la importancia de este reto tanto para los ciudadanos como para los responsables públicos.

De acuerdo con Huertas (2010) desde la creación del concepto de city branding surgió una polémica entre distintos expertos sobre la aplicabilidad del concepto en el ámbito de las ciudades a causa de una serie de limitaciones:

- ✗ La complejidad de combinar una estrategia de segmentación con la creación de una única imagen de marca teniendo en cuenta que las ciudades se dirigen a diversos públicos.
- ✗ La existencia de más de una marca por ciudad. Suele ocurrir con frecuencia que diversas instituciones crean marcas de una ciudad para sus páginas web o para su uso de forma independiente. El resultado es la dispersión, la incoherencia y la imposibilidad de creación de una única imagen reconocible y adoptada por todos. Esta limitación queda de manifiesto cuando se trata por ejemplo de la marca Madrid dónde Ayuntamiento de Madrid posee una página web municipal (munimadrid) con una marca y un logotipo que no tienen nada que ver con la marca Madrid del portal turístico municipal (esmadrid), ni con la página de la Comunidad (turismomadrid).
- ✗ La diferenciación de las ciudades entre sí, ya que existe la posibilidad de que diversas ciudades pretendan identificarse con los mismos valores. Los resultados de una investigación anterior realizada (Fernández-Cavia y Huertas, 2006) mostraron que la marca conceptual emocional, aquella que atribuye unos valores personificables a una ciudad con el propósito de diferenciarla del resto de ciudades, suele crearse en general en los destinos de forma muy amplia y ambigua, y no cumple su función distintiva. La mayoría de ciudades no se identifican con un único valor, sino con muchos, algunos de los cuales son compartidos por diversas marcas, invitando, de hecho, a la confusión. Algunos de estos valores son: la modernidad, la tolerancia, la multiculturalidad, el diseño o la creatividad. El hecho de que la mayoría de las ciudad tome por opción



identificarse con diversos valores hace que la marca ciudad pierda su función distintiva y diferenciadora.

Pero según Huertas (2010), los detractores de la aplicación del uso del branding a las ciudades como por ejemplo Girard (1999) lo son porque afirman que los productos pueden cambiarse y modificarse, pero no es el caso de los territorios, porque se trataría de realidades permanentes, con una identidad y una cultura propias inmutables. Ahora bien, otros autores afirman que en efecto los lugares evolucionan con el tiempo y es más que ha habido lugares que se han reposicionado, como por ejemplo Ollins (2002).

Este espectro de autores que defienden la aplicación del branding a las ciudades se completa con autores como Morgan y Pritchard (2002); Kotler (2000); Fernández-Cavia y Huertas (2009); Anholt (2009) que hacen hincapié en que la eficiencia y la mejora en competitividad de las ciudades pasa por aplicar las técnicas del mundo empresarial a la ciudad.

### 1.3.1 City marketing o city branding

Ya en capítulos y epígrafes anteriores se advierte esta paradoja terminológica. City marketing o city branding, o lo que viene a ser lo mismo, marketing de ciudades o gestión de marca ciudad, son conceptos que se solapan y malinterpretan cuando hablamos de marca ciudad. Ahora bien, según (Lucarelli y Olof, 2011) el concepto marketing está más generalizado que el de branding cuando se trabaja este objeto de estudio.

Según Seisdedos (2004a) desde el enfoque del city branding se llevan a cabo distintas acciones para atraer a los stakeholders. Tradicionalmente muchas de estas acciones se han llevado a cabo de forma aislada y sin planificación y hasta en ocasiones sin saber si es realmente lo que la ciudad necesita para cumplir sus objetivos. Por ello se hacía necesario recurrir al marketing estratégico que permite la utilización correcta de las medidas oportunas para lograr el objetivo permitido.

El city marketing se entiende según Seisdedos (2004b) como un proceso de gestión de los recursos de una ciudad con el objetivo de favorecer la aceptación de los

elementos de valor que incorpora y atendiendo a las necesidades de estos públicos objetivos. Según esta definición, el city marketing: implica la adopción de la filosofía del marketing en la gestión de ciudades; parte de una ciudad que ya existe y por lo tanto dispone de unos determinados recursos aunque esta premisa no impida incorporar nuevos para construir una ciudad mejor; consiste en llevar a cabo ciertas acciones para los distintos públicos objetivos; ha de ser entendido como un proceso y no como una acción concreta y al tratarse de un proceso ha de tener una vigilancia continua tanto del entorno como de las acciones emprendidas por lo que se necesitan mecanismos de control.

Kavaratzis (2004) define el concepto de city marketing mix como el conjunto de instrumentos y actividades que pueden ser combinados en un programa de marketing y son útiles para conseguir una respuesta del mercado. De acuerdo con el autor, ha habido varios intentos Van den Berg, Klaassen y Van der Meer, (1990); Ashworth y Voogd (1990); Kotler, Asplund, Rein y Heider (1999); Hubbard y Hall (1998) de articular un mix de elementos equivalentes a las 4P's del paradigma de marketing:

- ✗ Por su parte Van den Berg et al. (1990) aplican a las ciudades el paradigma del mix para servicios.
- ✗ Ashworth y Voogd (1990) sugieren medidas promocionales, medidas espacio-funcionales, medidas organizaciones y medidas financieras como los componentes de este set de elementos.
- ✗ Kotler et al. (1999) identifican diseño, infraestructura, servicios básicos y atracciones como el fundamento o *core* del marketing mix.
- ✗ Hubbard y Hall (1998) identifican seis políticas que darían cabida al ejercicio del marketing mix y son publicidad y promoción, desarrollo físico a larga escala, arte, grandes eventos, regeneración cultural y alianzas público-privadas.

Es aquí donde la P del marketing mix que hace referencia a la comunicación enlaza con la marca. Esto es así ya que se tiende a pensar que para interferir en la imagen de una marca ciudad es necesario algo más que diseño gráfico, publicidad o

campañas de relaciones públicas (Anholt, 2008). De acuerdo con Anholt, marketing está perfectamente justificado cuando se trabaja desde el punto de vista de producto, pero no es tan evidente su uso cuando se trata de influenciar las percepciones a cerca de una ciudad a nivel global. De hecho no se ha advertido hasta la fecha una correlación natural entre la inversión en campañas de publicidad y los cambios en la imagen percibida de una ciudad tal y como podría haberse demostrado en los resultados del Nation Brand Index (Anholt, 2005) en el que por ejemplo, en su edición de 2005, ciudades que no tuvieron un precedente de inversión en comunicación, obtuvieron mejores posiciones que quienes si lo hicieron. En este sentido, campañas específicas dirigidas a atraer turistas o inversiones, pueden tener relativos buenos resultados con sus públicos objetivos, pero no obtener un resultado a largo plazo sobre la imagen de marca ciudad en su conjunto.

El marketing nos lleva hasta la marca en la medida en la que es un ejercicio planificado y deliberado de gestión del significado y representación que trabaja con percepciones (Seisdedos, 2004b). Y según Huertas (2010) las ciudades deben realizar un correcto proceso de branding que ha de llevarse a cabo siguiendo una estrategia de marketing adecuada.

De acuerdo con Kavaratzis (2004) la relación entre la gestión de marca y los objetivos del marketing y la gestión de la imagen de la ciudad ha sido identificada en la literatura puesto que se ha argumentado que satisfacen necesidades funcionales simbólicas y emocionales y los atributos que satisfacen dichas necesidades han de ser orquestados dentro de la proposición única de la ciudad. Así, si es la imagen de la ciudad la que debe ser planificada y gestionada el branding de ciudades se convierte en el mejor acercamiento teórico y práctico.

En definitiva, conceptos como gestión de marcas, branding o comunicación estratégica parecen más adecuados que los de comercialización o promoción, porque se ajustan mejor a las ambiciones de fortalecimiento de las identidades locales, posicionando ciudades con mayor claridad y ganando visibilidad, en vez de poner en primer lugar el énfasis en el atractivo (URBACT Citylogo, 2015). Hasta la fecha no existe

consenso acerca del uso de un término u otro, por lo que en este trabajo se utilizarán aleatoriamente ambos términos.

La gestión de marca ciudad implica un cambio de perspectiva sustancioso en relación con el esfuerzo de marketing en su conjunto en la medida en que el marketing puede ayudar a conseguir un conjunto de objetivos de la ciudad y el city branding conseguirá ventaja competitiva, desarrollo de la comunidad, refuerzo de la identidad e identificación de los ciudadanos. Y es que cuando todos los componentes estén integrados y bien orquestados se promoverán las asociaciones positivas con la ciudad (Virgo y de Chernatony, 2005).

#### **1.4 Quién gestiona la marca ciudad**

A mediados de los 80's, de acuerdo con Hospers (2010) las autoridades públicas comenzaron a utilizar el marketing de lugares como parte de sus políticas de desarrollo económico de los mismos (Papadopoulos, 2004). Hoy en día, la mayoría de los gobiernos están inmersos en la carrera para mejorar sus actividades de marca utilizando campañas promocionales y otras herramientas pero su principal reto es averiguar cómo integrar entre los distintos agentes los diferentes programas que en muchas ocasiones difieren entre sí. Y es que según el autor es conseguible un mayor grado de integración teniendo en cuenta que existe: falta de unidad en cuanto que al propósito de las actividades se refiere así como cuales de éstas han de ser llevadas a cabo por el gobierno; falta de capacidad de decisión de los gobiernos en estas materias; y dificultad a la hora de establecer sistemas de medida de resultados.

La gestión de la ciudad en su complejidad, no sólo en términos de branding está tradicionalmente formulada por el gobierno local y bajo regulación del gobierno central en consonancia con el sector privado. Ahora bien, el papel de dichas instituciones y los asuntos que influencia de forma negativa su competencia estratégica limitan la implementación de modelos de gestión de marca ciudad (Parkerson y Saunders, 2004).

Parkerson y Saunders (2004), entre otros, destacan los siguientes impedimentos, por los que la gestión de las ciudades de manera exclusiva por los gobiernos no es óptima:

- ✗ El dominio de los procesos políticos en los planes estratégicos. Esto implica que lugares donde los periodos electorales son de un determinado número de años, la actividad en la gestión será más incisiva antes de la fecha de las elecciones.
- ✗ La supervivencia de cualquier iniciativa se verá afectada por conflictos entre dirigentes, burócratas y se verá afectada por la falta de alineamiento de intereses.
- ✗ Los propios managers carecen de entusiasmo personal por el proyecto.
- ✗ La falta de liderazgo.

Por otro lado, la omnipresencia de las instituciones públicas no es óptima, porque desde el punto de vista del ciudadano el dinero público se está poniendo al servicio de intereses políticos (Seisdedos, 2004a).

Por lo tanto, la gestión de la marca ciudad requiere la cooperación público-privada, es decir, una administración implicada y capaz de apoyar y liderar a los grupos de influencia y los ciudadanos (Seisdedos, 2004a). De acuerdo con Vasudevan (2008) la gestión de marcas ciudad no debería ser una tarea exclusivamente del sector público puesto que una correcta identificación de los stakeholders clave beneficiará siempre estas prácticas; y es que según el autor dotar a los grupos de interés internos de potestad para articular la visión de la ciudad será siempre una práctica acertada.

En este sentido el ideal sería trabajar de manera conjunta con instituciones que no dependan del poder político ni en su gestión ni en su designación para mantener una estrategia sólida y continuada. Según apunta Anholt (2008) dentro de su compendio de ideas nuevas en torno al concepto de marca lugar o identidad competitiva, los lugares deben dirigirse de una manera comunicativa y coordinada para influenciar la opinión pública; es decir, a través de una coalición entre el

gobierno, los negocios y la sociedad civil así como gracias a la creación de instituciones y estructuras que permitan mantener este comportamiento y armonicen objetivos, líneas de trabajo, comunicaciones y comportamientos en el largo plazo.

Una vez tenidos en cuenta los principios del marketing de ciudades es el momento de adentrarse en los modelos existentes de gestión de marcas de ciudad.

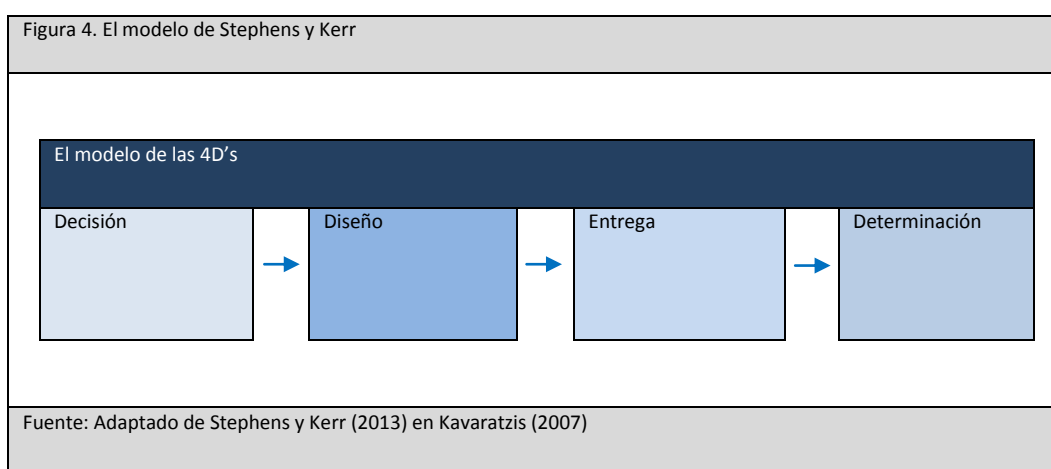
### **1.5 Modelos de gestión de marca ciudad**

#### **1.5.1 El modelo de Stephens y Kerr**

El modelo de Stephens y Kerr (2013) es más conocido como el modelo de las 4D's. El modelo consiste en la aplicación de los principios de gestión de marca a la ciudad en forma de etapas. Las 4D o etapas se corresponden con decisión, diseño, entrega y determinación, del inglés *deciding, designing, delivering* y pueden resumirse en:

- ✘ Decisión. La dirección estratégica de un lugar debe estar conectada con una marca como en el caso de las compañías. En este sentido la estrategia del lugar y de la marca deben estar alineadas siendo la segunda el resumen ejecutivo del posicionamiento que se espera para la primera.
- ✘ Diseño. Más allá del puro diseño creativo (logos, jingles y portavoces) el objetivo es dibujar las líneas de futuro del lugar. Este diseño considera la relación entre las diferentes marcas, puesto que según dichos autores esta etapa se corresponde con la asociación de una o más marcas, y sus implicaciones con los diferentes stakeholders.
- ✘ Entrega. Esta etapa comprende el proceso de promoción y creación de valor. Hace alusión a la habilidad para conjugar la promesa de la marca con la cultura siendo el principal reto para los gestores. Asimismo los stakeholders internos deben ser partícipes de la estrategia de marca con el fin de ser emblema de dicha promesa.

- ✗ **Determinación.** Esta última etapa responde al proceso de medición de la efectividad de los estadios anteriores y ha de tener en cuenta objetivos tanto económicos como sociales y estar basado tanto en indicadores tangibles (mejoras en infraestructura, nuevos negocios, actividad constructora, crecimiento de la población, crecimiento del empleo, número de visitantes, educación, actividades promocionales) como intangibles (cultura, reputación o alianzas estratégicas) según proponen los autores.



El modelo estima que los gobiernos deben implicarse en las dos primeras etapas, decisión y diseño, lo que implica tintes ideológicos que desencadenarán cambios constantes en la estrategia, situación que es poco desaconsejada desde la perspectiva pura del branding. En este intento por encontrar responsables para cada etapa, la entrega según los autores no sería responsabilidad única de los gobiernos sino una iniciativa común a toda la ciudad que representa un paradigma de gestión óptimo según se comentaba en el epígrafe anterior.

Ahora bien, aun proponiendo dicho modelo, y estimando necesarias las 4 etapas en cualquier proceso de gestión de marca ciudad, los autores manifiestan la necesidad de ahondar en torno a las teorías de la gestión de lugares.

### 1.5.2 Los modelos de Anholt

#### 1.5.2.1 La identidad competitiva

El referente en gestión de identidad y reputación de ciudades propone el concepto de identidad competitiva como modelo a seguir en la gestión de marca para ciudades (Anholt, 2007).

Según Anholt, cada país, región, ciudad, etc. ha de competir para atraer turistas, inversores, eventos, etc. y ha de tener en cuenta que cada uno de estos stakeholders genera clichés positivos o negativos, certeros o falsos, en función de juicios de otros. Es por eso que existen países que un día gozaron de una buena reputación y a día de hoy la han perdido. Por tanto, la premisa de partida para cualquier gestor de ciudad sería descubrir cuáles son las percepciones en la mente de sus públicos y construir una estrategia en función de las mismas.

Bajo estas premisas, el lugar debe significar lo mismo para todos, si no es así tiene una reputación débil y si el lugar es conocido por mucha gente es famoso. Ahora bien, la combinación reputación fuerte y lugar famoso no implica que el resultado final sea positivo.

Haciendo principal responsable de este ejercicio a los gobiernos, Anholt explica cómo cada uno de los actores implicados en la gestión de una marca ciudad (escuelas, oficinas de turismo, promotores de inversión, exportadores, ministerio de asuntos exteriores, etc.) promueven la imagen de la ciudad según les conviene y no de manera coordinada. Como resultado, los mensajes son contradictorios y no se crea una imagen consistente, por lo que considera imprescindible delimitar una estrategia y objetivos únicos además de conseguir la representación de todos los stakeholders.

En definitiva, el modelo de identidad competitiva se basaría en la síntesis de la gestión de marca, la diplomacia pública, el comercio, la inversión, el turismo y la promoción de la exportación y tendría como objetivo crear un sentido de orgullo y propósito. Ahora bien, sin método, sin guía, sin estrategia, sin visión, sin propósito común el esfuerzo sería inútil según el autor. Se trata por tanto de un modelo teórico,



empírico y, si se permite filosófico que dista mucho de ser un modelo de gestión integral.

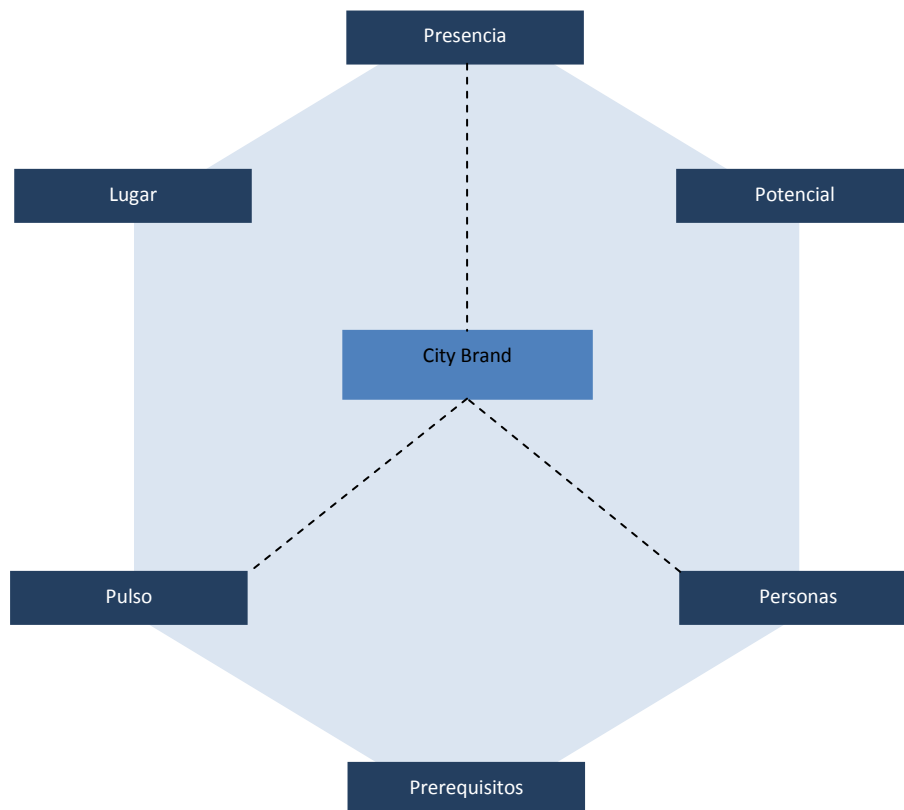
#### 1.5.2.2 El hexágono de la marca ciudad

Se trata de una iniciativa de la empresa de investigación de mercados Global Market Inside (GMI) bajo la dirección de Simon Anholt. Es un modelo basado en 6 variables que nutre a su vez el ranking global, Nation Brand Index, de las marcas ciudad que lista 50 ciudades (Anholt, 2005):

- ✖ Presencia. Refleja la valoración que merece el patrimonio cultural del país, su contribución a la ciencia.
- ✖ Lugar. Consta de los aspectos físicos de la ciudad: limpieza, estructura y organización.
- ✖ Pre-requisitos. Determina la percepción en torno a las cualidades básicas de la ciudad: escuelas, hospitales, transporte, etc.
- ✖ Gente. Integra la calidad humana.
- ✖ Pulso. Incluye las capacidades de ocio del lugar.
- ✖ Potencial. Refleja oportunidades económicas y educativas.

Ahora bien, el autor parte de la premisa de que la evaluación objetiva no es posible con este modelo puesto que se está tratando la ciudad como una marca y se evalúa la imagen de ésta.

Figura 5. Hexágono de la marca ciudad



Fuente: Adaptado de Anholt (2005)

La incorporación de este modelo que es parte y parte de un ranking de ciudades, permite incluir dentro de este marco teórico otros rankings que pueden enmascarar modelos de gestión de marca en sí mismos:

✘ *The European City Brand Barometer* que contempla activos y fortalezas de la marca. Entre los activos destacan: vistas y atracción histórica, gastronomía y restaurantes, lo fácil que es desplazarse a pie o en transporte público, el coste del ocio, el tiempo, las compras, señal de prosperidad económica. Las fortalezas incluyen: cantidad/fortaleza de cualidades atractivas positivas, si es reconocible a través de imágenes, si tiene valor conversacional, si es reconocida en los medios.

- ✗ World Travellers. La publicación líder de viajes de lujo evalúa con las opiniones de sus lectores y por tanto a partir de las experiencias personales de estos un ranking basado en 6 aspectos: ambiente/atmosfera, cultura, restaurantes, amabilidad, alojamiento.

En cualquier caso, al tratarse de modelos contruidos para servir como instrumento de calificación de las ciudades, no pueden considerarse integrales.

#### 1.5.3 El modelo de Rainisto

Rainisto (2003) enumera 9 factores a tener en cuenta en gestión de marca ciudad:

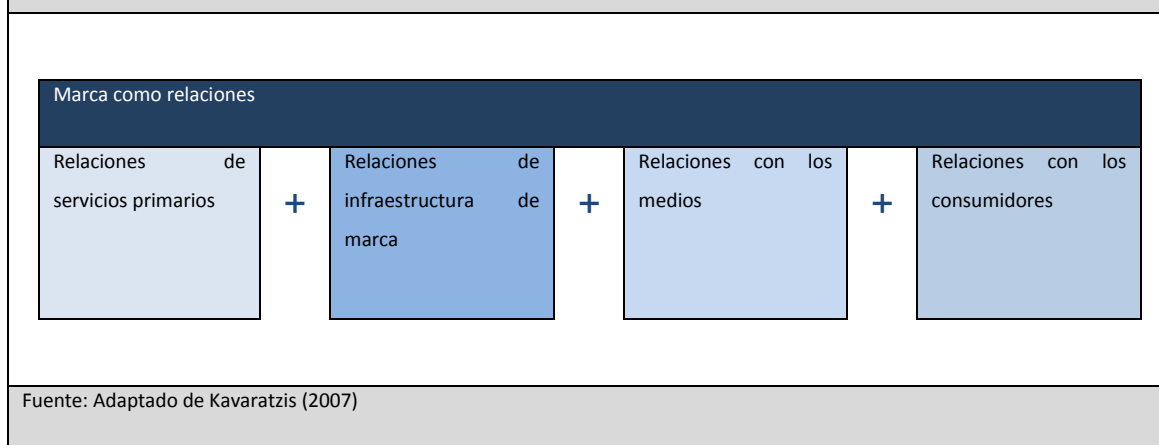
- ✗ Grupo de planificación: órgano responsable de ejecutar las prácticas.
- ✗ Visión y análisis estratégico: el enfoque a futuro.
- ✗ Identidad e imagen: asociaciones de marca a crear o mantener.
- ✗ Asociaciones con terceros, públicas o privadas y liderazgo.
- ✗ El resto de factores tienen que ver con el entorno: unidad política, mercado global, desarrollo local y concurrencias de procesos.

Si bien manifiestan las áreas a tener en cuenta en la gestión de ciudades, están muy lejos de constituir un modelo integral.

#### 1.5.4 El modelo de Hankinson: La marca a partir de las relaciones

Kavaratzis (2007) explica como Hankinson (2007) argumenta la existencia de cuatro perspectivas de gestión de marca: las marcas como entes de percepción, las marcas como comunicadores, las marcas como relaciones y las marcas como generadoras de valor. En este sentido, partiendo del concepto de marca como relaciones se diferencian cuatro categorías: relaciones de servicios primarios, relaciones de infraestructura de marca, relaciones con los medios y relaciones con los consumidores.

Figura 6. El modelo de Hankinson: La marca a partir de las relaciones



Este modelo reflejaría las distintas jerarquías relacionales a tener en cuenta pero nuevamente no constituye un modelo como tal. El autor profundiza en el papel de las organizaciones de marketing de destino de Hankinson (2007), del inglés *Destination Marketing Organizations* (DMO), que han de liderar y seguir proceso decidiendo la visión de marca y la estrategia para su construcción. En primer lugar es necesario fijar la visión y la estrategia para la construcción de la marca internamente teniendo en cuenta la cultura y los valores y externamente, de la mano de las asociaciones estratégicas, construir alianzas compatibles. Una vez hecho esto, según el autor, la marca puede ser comunicada y la experiencia de marca entregada a todos los stakeholders. Sin embargo, aun sumando esta premisa, el modelo es demasiado simple para ser considerado integral.

#### 1.5.5 El modelo de Trueman y Cornelius

En este caso, los autores Trueman y Cornelius (2006) sugieren un conjunto de herramientas que incluyen 5 campos de medida que han de tenerse en cuenta y que están enunciadas como las 5 Ps, del inglés, *presence, purpose, pace, personality y power*, presencia, propósito, paso, personalidad y poder cuyos componentes pueden verse en la figura 7.

Figura 7. El modelo de Trueman y Cornelius

Presencia	Propósito	Paso	Personalidad	Poder
Apariencia de la arquitectura, iconos, entorno, paisaje emocional y el tejido social local	Niveles de los límites que existen en la ciudad	Velocidad a la que responde la marca a condiciones internas o externas	La suma de los tres anteriores y el impacto visual en el entorno	Potenciación del cambio
Símbolos icónicos, identidad y visibilidad multicapa.	Límites distintivos, propiedad de marca, sociedad multicultural y canales de comunicación	Asociaciones privadas y públicas	Entorno emocional	Propósito social y potenciación

Fuente: Adaptado de Kavaratzis (2007)

El presente sería por tanto un modelo de medida de la eficacia de las acciones y no un modelo de gestión propiamente dicho.

#### 1.5.6 El modelo de comunicación de Kavaratzis

Se trata de un marco conceptual de comunicación a través de variables con significados funcionales y simbólicos (Kavaratzis, 2007) que separa dos tipos de comunicación en el ámbito de las ciudades:

- ✗ Comunicación no intencionada: engloba todas las prácticas de comunicación que tienen que ver con la ciudad sin ser ésta el motivo principal de la comunicación. Incluye, estrategias urbanísticas, proyectos de infraestructura, estructura organizacional, y el comportamiento de la ciudad.
- ✗ Comunicación intencionada: engloba las prácticas de comunicación formal y común que tienen que ver con la publicidad y las relaciones públicas.

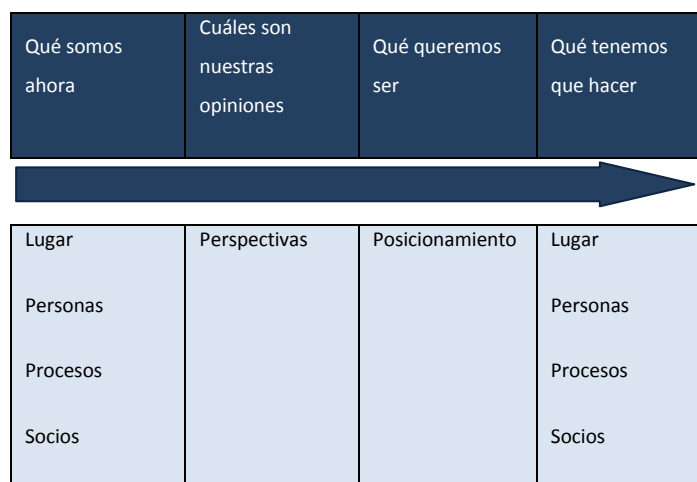
Completando esta teoría y en un intento por agrupar parte de los marcos conceptuales anteriores y teniendo en cuenta la evidente naturaleza multidimensional de los lugares, Kavatzis (2007) sugiere 8 categorías que pueden formar parte de un acercamiento integrado hacia la gestión de ciudades en forma de proceso: visión y estrategia, cultura interna, comunidades locales, sinergias, infraestructura, salidas y pasarelas, y oportunidades. El proceso comenzaría cuando las autoridades relevantes fijarían la visión de la ciudad a futuro, su marca y las estrategias a seguir para alcanzarla; después llegaría el momento de las comunidades locales que deberían apoyar y soportar con sus actuaciones dicha visión; una vez cumplidos los hitos anteriores, el resto de stakeholders involucrados en la promesa de marca deberían pasar a la acción; y finalmente todo el proceso debe ser comunicado a los públicos de interés. En todo el proceso, según el autor, deben ser evidentes la investigación interna y externa y un fuerte liderazgo.

Aunque puede considerarse un intento válido de construcción de modelo integral, se considera aún incompleto.

#### 1.5.7 El modelo City Brand Management (CBM)

El objetivo del modelo City Brand Management (CBM) es servir como marco para la construcción de una marca ciudad e identificar la dirección estratégica y las tareas a llevar a cabo (Gaggiotti, Low Kim Cheng y Yunak, 2008). El modelo está compuesto por cuatro pasos según se puede observar a continuación (ver figura 8):

Figura 8. City Brand Management (CBM)



Fuente: Adaptado de Gaggiotti et al. (2008)

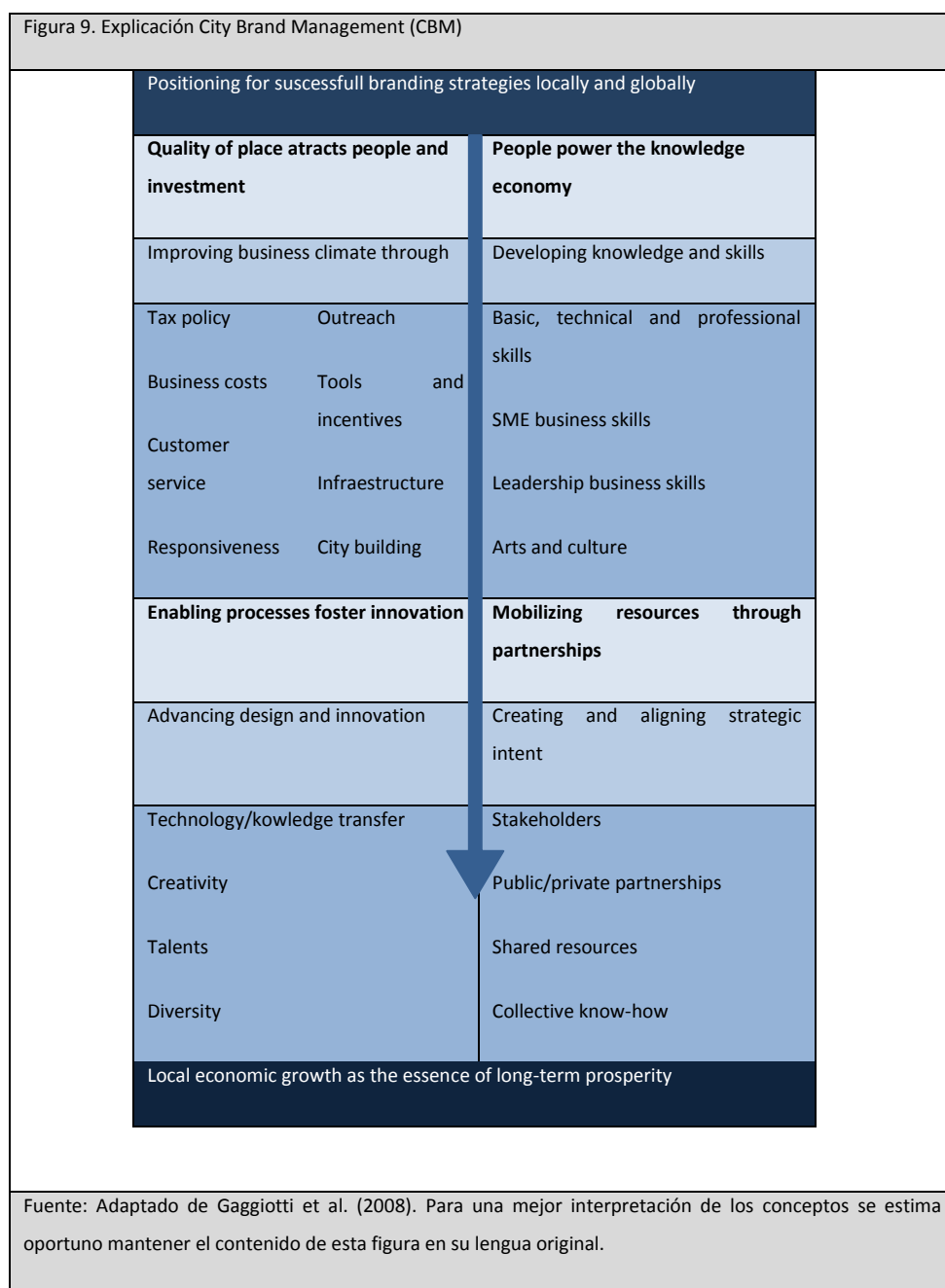
- ✗ El primero, que somos ahora o *what we are now*, es un análisis situacional que tiene en cuenta:
  - ✗ Lugar; incluye la localización geográfica de la ciudad, su historia y patrimonio, el entorno natural, infraestructuras y medios económicos entre otros.
  - ✗ Gente; incluye el capital humano de la ciudad como la diversidad de la población, el talento, la actitud de los residentes, etc.
  - ✗ Procesos; en este caso hay que hacer hincapié en los cuerpos de gobierno y su orientación estratégica, su sistema legal, el nivel de integración con las economías regionales y globales, nivel de corrupción, burocracia, normas de comportamiento, etc.
  - ✗ *Partners*; en estrecha relación con el elemento anterior muestra la relación de la ciudad con distintos grupos de interés.

- ✘ El segundo, cuáles son nuestras opciones o *what our options are*, hace foco en las opciones de ser que tiene la ciudad basado en el análisis situacional anterior y en sus oportunidades. En este estadio es necesario evaluar el atractivo financiero, la perpetuidad de la imagen elegida y el correcto balance en tres recursos existentes, oportunidades e imagen.
- ✘ El tercero, qué queremos ser o *what we want to be*, se identifica con el concepto de posicionamiento que es uno de los aspectos de la gestión de marca ciudad que funciona como el paraguas que recoge visión, valores, personalidad e imagen entre otros. Ahora bien, según los autores utilizar diversos mensajes puede resultar confuso y disminuir los resultados esperados por lo que es necesario alinear las fortalezas de la ciudad con las demandas del mercado y comunicar una sola línea de actuación.
- ✘ El cuarto, qué tenemos que hacer o *what we need to do*, corresponde con el marco de actuación a futuro para soportar el posicionamiento deseado. Cada una de las áreas de actuación, lugar, gente, procesos y partners, requerirá un área de actuación. Estas actividades bien planificadas e implementadas asegurarán comprensión, consistencia y relevancia de la comunicación de marca:
  - ✘ Lugar; hace referencia al espacio en sí mismo.
  - ✘ Gente; el crecimiento económico está dirigido por el conocimiento la innovación y el emprendimiento y éstos residen en las personas. Por lo que las actividades en este estadio han de focalizarse en atraer y retener, producir y preparar a la fuerza laboral con los conocimientos necesarios.
  - ✘ Procesos; consisten con crear y mantener las condiciones para fortalecer la innovación y la creatividad. Esto será sólo posible construyendo sobre la diversidad del talento creativo y la expresión cultural de las comunidades.



- ✗ Partners; la estrategia debe presentar una visión que sea relevante para todas las organizaciones interesadas.

Se trata por tanto de un modelo sistematizado que incide en el qué y no en el cómo, por lo que necesitaría ser completado para ser considerado integral.



#### 1.5.8 El modelo de Huertas

De acuerdo con Huertas (2010) el proceso de creación de una marca ciudad responde a dos estadios: creación y comunicación.

✕ La creación de la marca ciudad. El proceso comienza con la necesidad de una concienciación por parte de los agentes implicados entendiendo la gestión de la imagen de marca como un bien para el conjunto de la comunidad. A esta concienciación le sigue un análisis del territorio en cuanto que características, atractivos, esencia y personalidad así como los principales segmentos de públicos a los que dirigirse. Entonces la marca se formará en base a las características esenciales del territorio y los atractivos más valorados por los públicos seleccionados. Una vez hecho este paso, el siguiente consistirá en la creación de la identidad que recoja estos aspectos.

✕ La comunicación de la marca ciudad. Una vez creada la marca ciudad hay que comunicarla y este proceso puede llevarse a cabo desde tres puntos de vista: la comunicación de la marca realizada por sus impulsores y creadores; la comunicación entendida como el conjunto de elementos sean o no del ámbito de la comunicación que ayudan a crear imagen de marca; la comunicación del paisaje y el territorio en sentido amplio.

La comunicación de marca ciudad se debe centrar en su esencia y valores emocionales y puede dirigirse tanto a los públicos internos, como explican los siguientes cuatro epígrafes, como externos según los epígrafes que les siguen:

✕ Presentar de la marca en la comunidad, con la máxima difusión por parte de los medios locales. Se debería especificar el significado de la marca, su simbología, objetivos; el proceso de elaboración realizado de forma consensuada y la importancia de la implicación de todos.

- ✗ Hacer presente la marca gráfica y el eslogan, caso que lo posea, en todos los elementos comunicativos de la ciudad.
- ✗ Permitir que otras instituciones locales, empresas privadas y actos públicos puedan utilizar la marca y el logotipo.
- ✗ Realizar una campaña de publicidad para dar a conocer la marca internamente.
- ✗ Conseguir la presencia de la marca en todos los productos y servicios de la ciudad que se vendan, distribuyan o consuman en el exterior.
- ✗ Hacer presente la marca en todos los materiales gráficos y audiovisuales dirigidos a todos los públicos externos.
- ✗ Hacer presente la marca ciudad en todas las webs oficiales del territorio y en la web turística.
- ✗ Crear una campaña publicitaria global, aunque en gran parte turística, dirigida a los públicos externos.

Éste último vendría a ser una de las aproximaciones conceptuales que más se acercarían al calificativo de integral, aunque al basarse en únicamente dos premisas, creación y comunicación, dejaría de lado aspectos importantes como el cuándo y el a quién dirigirse.

En síntesis de este apartado, el modelo de Stephens y Kerr (2013) es totalmente teórico e identifica unas etapas a seguir pero no incluye ni estrategias ni tácticas. Nuevamente el modelo de la identidad competitiva de Anholt (2007) es muy teórico y sólo incluye un aspecto de gestión, la identidad, dejando de lado aspectos tan relevantes como la imagen, la reputación, o la comunicación. El hexágono de la marca ciudad del mismo autor (Anholt, 2005) que nació como ranking u otros rankings de ciudades tales como The European City Brand Barometer o World Travellers sólo tienen en cuenta la perspectiva del turista. El modelo de Rainisto (2003) aunque si trata de hacer referencia a casi todos los aspectos que tienen que ver con la gestión de

la marca ciudad deja de lado nuevamente aspectos tan importantes como la comunicación y no contempla al conjunto de stakeholders y el modelo de Hankinson (2007) centrado en las relaciones que debe tener presente el gestor de marca ciudad hace alusión exclusivamente al colectivo de los turistas, es decir, implica una gestión de la marca ciudad como destino. Por su parte el modelo de Trueman y Cornelius (2006) está construido desde la perspectiva del marketing por lo que no tiene en cuenta la dimensión corporativa de la ciudad. En Kavaratzis (2007) el autor realiza un primer esfuerzo para la creación de un modelo integral de gestión de la marca ciudad uniendo las virtudes del resto de modelos mencionados hasta el momento, pues establece un proceso que involucra a gran parte de los públicos de interés e incorpora parte de los fundamentos del marketing y la gestión de marcas corporativas, pero nuevamente se considera muy teórico, no explica cómo un gestor de marca ciudad ha de desarrollar cada etapa y qué tácticas o estrategias debería seguir y no define cual es el objetivo último del modelo. El *City Brand Management* (CBM) de Gaggiotti et al. (2008) es tan estratégico y táctico que no incorpora los fundamentos sobre los que deben arraigarse estas acciones y finalmente Huertas (2010) describe como debería ser el proceso de construcción de la marca ciudad sin hacer hincapié en la gestión de la misma.

Es decir, una vez llevado a cabo el análisis de los modelos existentes para la gestión de la marca ciudad es evidente que ninguno de los modelos puede considerarse integral, es decir no permiten gestionar la marca ciudad en su totalidad; no tienen en cuenta al conjunto de los stakeholders ni la naturaleza, origen, significado y función de la marca ciudad; o son muy teóricos y no explican el cómo conseguir los objetivos propuestos o son demasiado tácticos y no parten de unos fundamentos sólidos sobre los que apoyar dichas acciones; son unidireccionales; y lo más importante, la gran mayoría sólo tienen en cuenta la ciudad desde el punto de vista del destino dejando de lado tanto la gestión de la marca para otros públicos objetivos como las influencias de estos a la hora de la gestión. Ahora bien, la gran mayoría establecen que la gestión de una ciudad debe desarrollarse siguiendo una serie de etapas y dejan ver que para una gestión integral de la marca ciudad, son tan importantes las bases sobre las que se asiente como el componente estratégico-

táctico. Asimismo, en la gran mayoría de los modelos consultados, se hace referencia a una serie de componentes clave de la gestión de la marca ciudad que han tratado de consolidarse en el siguiente epígrafe.

### **1.6 Las claves en la gestión de la marca ciudad**

Derivados de la revisión de los modelos, aparecen una serie de términos que debiendo su origen al ámbito empresarial, se consideran claves en el estudio de la gestión de la marca ciudad. Para profundizar en estas claves, que están presentes de una u otra forma en todos o casi todos los modelos revisados hasta el momento y se enumeran a continuación, es necesario acudir a los preceptos corporativos para su posterior aplicación en ciudades.

#### **1.6.1 Stakeholders**

Stakeholder es un término en inglés utilizado por primera vez por Freeman (1984) para referirse a todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y que, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas.

Existen muchas definiciones en torno a este concepto pero todas tienen en común el tratarse de aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de las organizaciones. Y es que esta definición recoge no solo a personas y/o grupos internos a la organización, sino también externos a ella y con diferentes grados de implicación. Es decir, ya en los años 80, para Freeman (1984), no bastaba con centrarse en las expectativas y demandas de aquellos grupos, inversores, accionistas o propietarios, que controlan la organización, sino que también era necesario tener en cuenta las necesidades, expectativas y demandas de otros grupos estrechamente vinculados a la empresa y que anteriormente sólo eran tenidos en cuenta de manera tangencial.

Aunque no existe una lista genérica de stakeholders de empresas, ya que éstos, cambian con el tiempo y dependen del tipo de empresa, su ubicación, sector de actividad, etc. se pueden dividir en grupos de interés internos y externos. Los grupos de interés internos: son los grupos que pertenecen a la estructura interna de la

empresa, gerencia, accionistas, trabajadores y los grupos de interés externos son aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa, clientes, proveedores, competencia, administraciones públicas y sociedad (AccountAbility, 2005).

En lo que respecta a la ciudad uno de los principales problemas para los gestores de marca ciudad es que tienen que hacer frente a múltiples stakeholders (Kavaratzis, 2004).

Si el término inglés *stakeholder* se refiere entonces a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa, esta definición podría ser perfectamente válida para adaptarla a la definición del concepto aplicado a las ciudades.

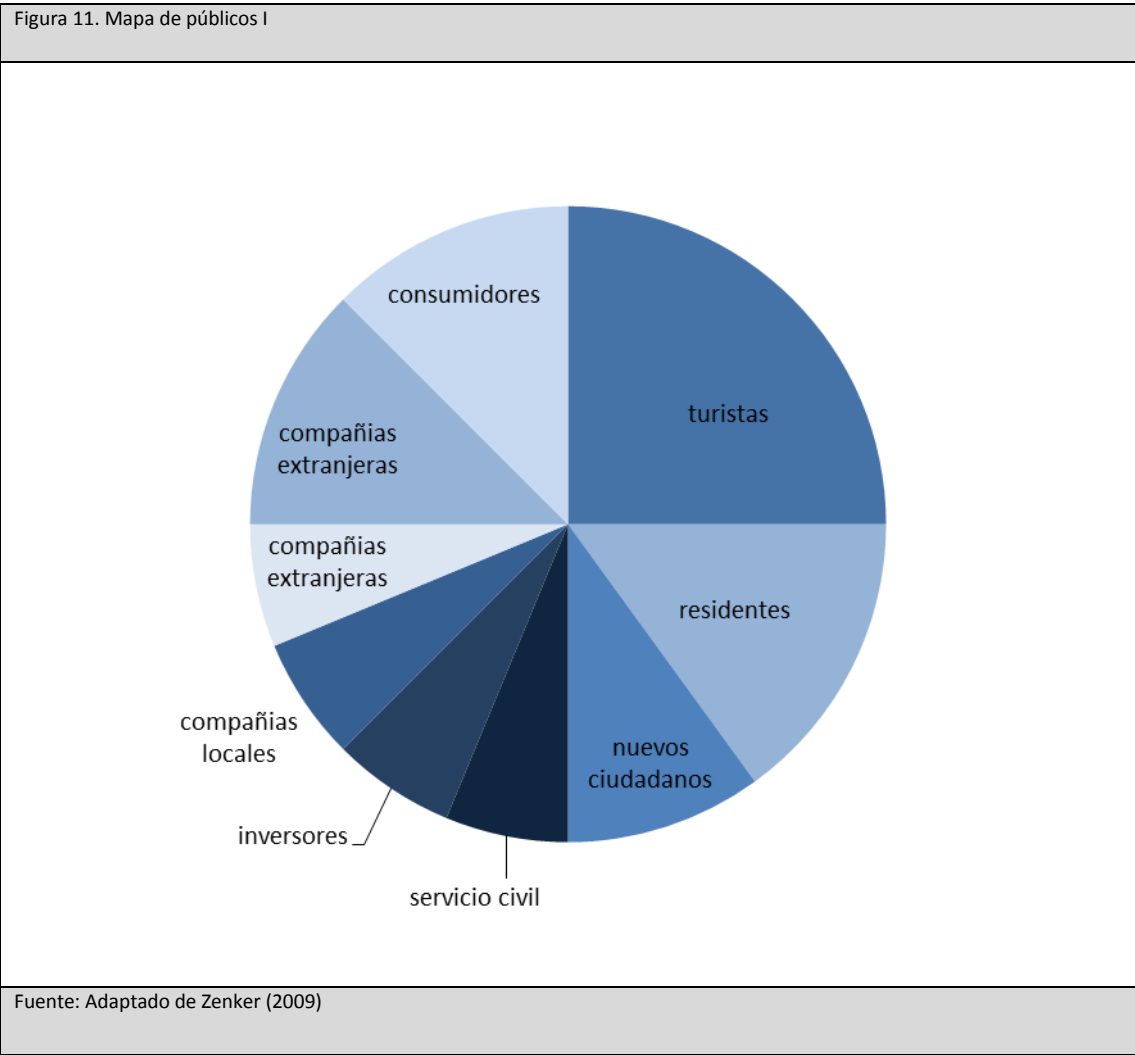
Figura 10. Los stakeholders de la ciudad



Fuente: elaboración propia a partir de todas las fuentes consultadas en este apartado

Hablar de marca para una ciudad implica a un número de stakeholders mucho mayor que hablar de marca para un producto según Seisdedos (2006) residentes,

políticos, empresarios, mundo cultural, patrimonio histórico, turistas, potenciales inversores externos y funcionarios de la Administración Local (ver figura 10). Asimismo, Merrilees et al. (2011) identifican como stakeholders en los procesos de gestión de marcas ciudad a residentes, negocios, turistas, inversores y otros apoyos presentes en el entorno. Zenker (2009) completa este mapa de públicos de la siguiente forma: visitantes, residentes y trabajadores, negocios e industria y mercados de exportación serían los públicos principales de la ciudad.



Sin embargo, según Zenker y Beckmann (2013) y Zenker y Martin (2011) los grupos de interés que se manejan hoy en día en la gestión de marcas ciudad son más complejos y han de ser más específicos. Por ejemplo, los turistas deben separarse en grupos de ocio y negocio, los residentes deben separarse entre existentes y potenciales (ver figura 11).

Acudiendo a Martínez (2006) dentro del plan de city marketing hay una fase de identificación de los grupos de interés, internos y externos, que hay que clasificar en tácticos, coyunturales y/o estratégicos. Este paso es básico para formular programas de comunicación específicos por públicos, que tienen que integrarse en un plan global de actuación. Zenker y Beckmann (2013) también reafirman la necesidad de una clasificación entre internos y externos.

Merrilees et al. (2011) comentan que la naturaleza de los stakeholders de una ciudad es compleja y contradictoria y es difícil encontrar consenso y unanimidad a la hora de caracterizarlos. Lo más importante según estos autores es que cada uno de los stakeholders tiene percepciones diferentes acerca de la ciudad y además están condicionados a tener diferentes necesidades e intereses respecto de la ciudad. Asimismo Zenker y Beckmann (2013) promulgan que las demandas de los stakeholders son también diferentes.

Según Fuentes (2007) la definición de públicos debe seguir la siguiente metodología:

- ✘ Inventario de los destinos de comunicación: públicos con los que la ciudad debe tener interacción.
- ✘ Caracterización de los públicos: es necesario definir el perfil de cada uno y el objetivo para con cada uno. Hay que identificar las estrategias y medios de comunicación oportunos.



- ✗ Segmentación estratégica de los públicos: Fuentes (2007) referencia la metodología de Manucci (2004) quién clasifica a los públicos decisores (de cuyas decisiones depende la gestión de marca), referentes (grupos de apoyo que hacen posible la gestión), internos (ciudadanos que dan vida a la gestión de la marca) y destinatarios (grupo al que va dirigida de forma directa la gestión de marca). Clasificación en función de la cual, la autora enumera los siguientes destinos clave para realizar una gestión exitosa de la marca ciudad, (ver figura 12).

Figura 12. Mapa de públicos II

Sector	Públicos
<b>Gobierno</b>	Nacional central, territorial, embajadas, consulados, organismos internacionales, etc.
<b>Empresarial</b>	Aliados estratégicos, empresas, pymes, cámaras de comercio, gremios, asociaciones, recintos feriales, etc.
<b>Turismo</b>	Viajeros, aeropuertos, agencias, oficinas de turismo
<b>Educación</b>	Colegios, universidades, secretarías de educación, etc.
<b>Medios de comunicación</b>	Masivos y especializados (televisión, prensa, web, etc.)

Fuente: Elaboración propia a partir de Fuentes (2007)

De acuerdo con Merrilees et al. (2011), cada grupo de stakeholders adopta un significado diferente respecto a la marca de una ciudad y como consecuencia aplica filtros diferentes. En este sentido, según los autores el propósito de los diferentes stakeholders difiere; para los residentes, la ciudad es percibida como lugar para vivir, que implica un propósito específico de la gestión de marca ciudad. En este sentido, por lo que a los residentes respecta, todas las actividades económicas, culturales, sociales y turísticas y todo desarrollo de la ciudad va encaminado a mejorar su calidad de vida (Kavaratzis, 2004); desde la perspectiva de los negocios, el principal propósito de la

ciudad para este público objetivo refiere a las condiciones para hacer negocios. Asimismo turistas e inversores impulsan sus propios filtros a la hora de interpretar una ciudad. Y en efecto existen diferencias muy claras en el significado de una ciudad como lugar para vivir que como lugar para hacer negocios siendo entonces el reto comunicar diferentes identidades de marca ciudad para cada público objetivo. Por tanto, según Zenker y Beckmann (2013) no puede extrapolarse la idea de que una sola marca ciudad satisface las necesidades de todas sus audiencias. En este sentido aunque la estrategia de comunicación debe ser diferente por cada grupo de interés, debe estar integrada.

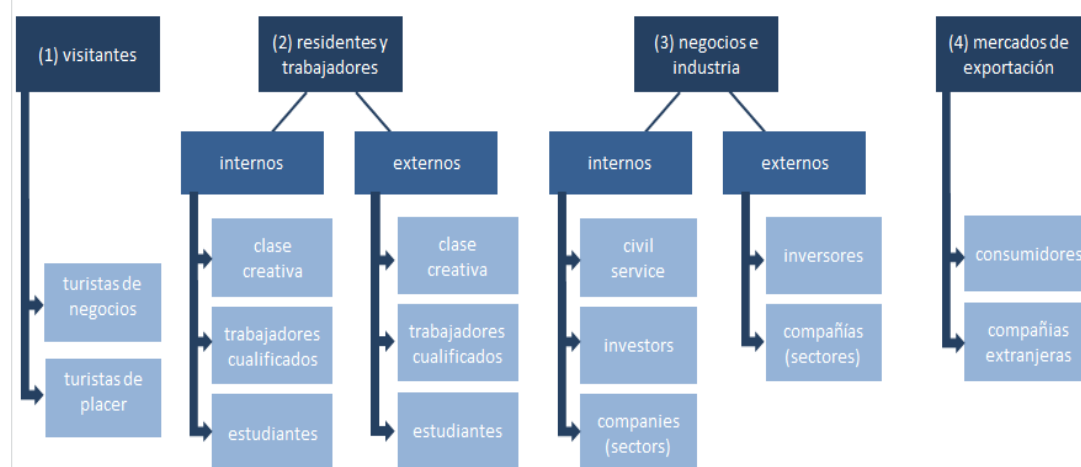
Diversos autores nos ayudan a profundizar en ciertos grupos de interés que son claves en la gestión de marcas de ciudad:

- ✘ Braun, Kavaratzis y Zenker (2013) ahondan en torno al papel del residente en la gestión de la marca ciudad. Según los autores, existen investigaciones que sólo tienen en cuenta la perspectiva del ciudadano y es que es vital la participación de los mismos en los procesos de gestión de marcas ciudad. Los autores explican que existen distintos papeles del residente en el proceso de gestión de marca y que es de vital importancia explorar estas implicaciones. El residente como parte integrante de la marca ciudad, el residente como embajador de su marca ciudad y el residente como ciudadano, son según los autores, los principales roles de los mismos. En el primero los residentes son considerados como una dimensión fundamental en la formación de las marcas ciudad pues los locales son utilizados como indicador en cuanto que son factores diferenciales de un lugar respecto de otros en cuestiones por ejemplo de cuanto de hospitalarios son, etc.; en el segundo, la percepción de autenticidad y confianza en el boca a oreja de los residentes es un factor determinante, pues su visión está considerada como informal, auténtica y con criterio. En este sentido, todos los residentes deben ser capaces de transmitir mensajes confiables como individuos independientes y como comunidad. Este rol de los residentes como embajadores de la marca implica participación activa; en el tercero, el ciudadano tendría la responsabilidad de elegir

democráticamente quienes gestionarían su marca ciudad y en su defecto legitimarían los valores, políticas e inversiones a destinar por los elegidos. Esta conceptualización del residente como ciudadano con derecho y obligación de elegir a los representantes que van a gestionar la marca ciudad está también presente en Zenker y Seigis (2012). En definitiva los residentes existentes son un público primordial en la gestión de marcas ciudad. Ahora bien, puesto que esta implicación requiere participación, el reto estaría en saber cómo promover estas prácticas entre los ciudadanos. Zenker y Petersen (2014) explican que en la competencia por residentes las ciudades deben focalizar en la creación de una identidad favorable para aumentar la identificación de los mismos con la ciudad.

- ✘ Zenker (2009) se adentra en la definición de la clase creativa como grupo de interés para la gestión de ciudades. En el sentido en el que hoy en día la clase creativa o talento puede ayudar al crecimiento económico de la ciudad y posicionarla en mejor lugar a la hora de competir en el mundo globalizado, conseguir atraer a este público objetivo a la ciudad o crearlo internamente es un nuevo reto. En este sentido la gestión de la marca ciudad se ve beneficiada por la existencia de dicho grupo y a su vez debe ser capaz de atraerlo. La función de la ciudad como atractivo para inversores y compañías se verá reforzada en función de la capacidad de la misma para atraer a la clase creativa. Es entonces esencial identificar los factores que atraen a este grupo residiendo en las claves del desarrollo económico, tecnología, talento y tolerancia (ver figura 13).

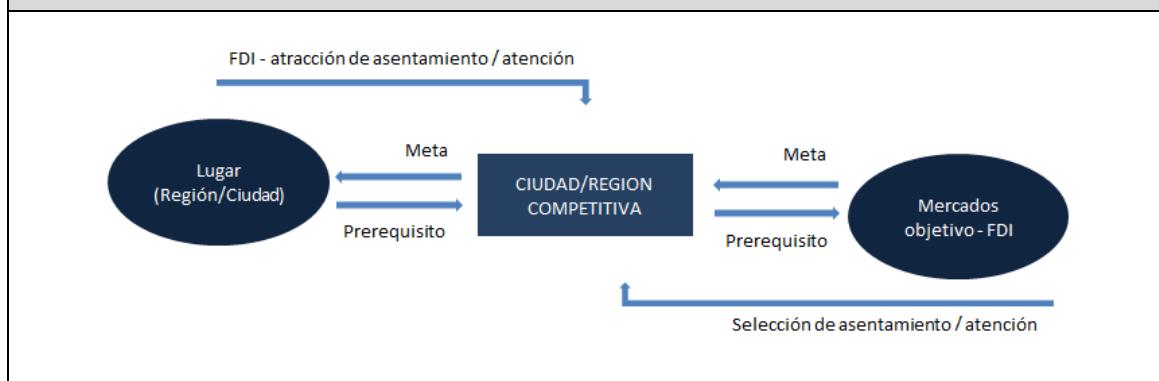
Figura 13. Mapa de públicos III



Fuente: Zenker y Beckmann (2013)

✂ Metaxas (2010) va un paso más allá a la hora de analizar la inversión extranjera en una ciudad desde el punto de vista de la gestión de la marca de la misma. Atraer inversión extranjera es una de las principales funciones de las ciudades y es que el comercio internacional, las inversiones, los recursos humanos especializados, la movilidad y la transformación en tecnología mejoran la competitividad de un país incrementando sus posibilidades de atractivo general e incrementando su capacidad productiva. Asimismo cada región trata de incrementar su potencial para invertir en otros lugares y conseguir ventaja en una intensa competición. El reto es detectar cuáles son las características del entorno que resultan atractivas en este sentido y potenciarlas. Los inversores extranjeros evalúan la estabilidad política, el desarrollo económico general y otras condiciones específicas del lugar en cuestión (ver figura 14 ).

Figura 14. Mapa de públicos IV



Fuente: Metaxas (2010)

Teniendo en cuenta que una comunicación efectiva está basada en imágenes positivas de la ciudad de los grupos de interés, el reto es evaluar las diferentes asociaciones de marca para evaluar la ventaja distintiva de un lugar (Zenker y Beckmann, 2013). Asimismo de acuerdo con Vasudevan (2008) es importante enfatizar en el hecho de que las comunicaciones están normalmente dirigidas a los stakeholders externos siendo los internos igual o más importantes. Para transmitir la relevancia de las prácticas de gestión de marca a los grupos de interés éstas deben ser comunicadas a estos en primera instancia y el uso de los medios locales está considerado una práctica aceptada.

Para finalizar este epígrafe, se considera oportuno hacer referencia al informe Eurocities (2010) que enumera cinco principios para conseguir más involucración de los stakeholders en la gestión de la marca de la ciudad:

- ✘ Alianza: los representantes de los interesados deben trabajar juntos utilizando un enfoque de asociación, para garantizar la aceptación y credibilidad de la marca.
- ✘ Liderazgo: las partes interesadas necesitan un liderazgo fuerte para superar las diferencias internas y garantizar el progreso y la toma de decisiones efectiva.

- ✗ Continuidad: la continuidad es fundamental, tanto en la sociedad como en el liderazgo, para asegurar una estrategia a largo plazo y la durabilidad de la marca.
- ✗ Visión compartida: los stakeholders deben compartir una visión para el futuro de la ciudad para que puedan formular una estrategia de marca clara.
- ✗ Acción basada en la aplicación: para poner en práctica la estrategia de marca y crear la marca, los stakeholders deben acordar un conjunto apropiado de las acciones en cada etapa.

#### 1.6.2 Identidad

La identidad de marca comprende un conjunto de asociaciones que encierran una promesa de cara a los consumidores. Para cumplir su objetivo, la identidad ha de resonar en los consumidores, diferenciar la marca de los competidores y representar lo que la organización puede ofrecer a lo largo del tiempo. Es decir, la identidad es el reflejo de la estrategia de negocio y hace foco en los puntos de diferenciación que ofrece la ventaja competitiva del producto, servicio o empresa (Ghodeswar, 2008).

De acuerdo con de Chernatony (1999), la identidad es el carácter distintivo, las pretensiones y los valores que individualizan la marca y la hacen diferente. Se trata por tanto de una conceptualización basada en la visión y la cultura.

Asociado con la identidad, destaca el concepto de personalidad de marca que Aaker (1997) define como el conjunto de características humanas asociadas a la marca y que resume en sinceridad, competencia, emoción, sofisticación y robustez.

El nombre y el logo son signos verbales y visuales que representan y deberían expresar significados coherentes, alineados con los valores, el significado y la promesa de marca. Nominar y visualizar no necesariamente implican hacer marca (Lleida, 2015).

Es necesario tener en cuenta que las marcas evolucionan a lo largo del tiempo: en primera instancia el objetivo es expresar la identidad; en el segundo estadio se refleja la superioridad funcional, es decir, diferenciación; en la tercera fase entra en

juego la parte emocional; después se trata de reflejar la expresión propia; y en la cúspide de la pirámide el objetivo es reflejar la cultura (Ghodeswar, 2008).

Una marca necesita instaurar una identidad clara y consistente asociada a los atributos de la marca y a su manera de comunicarlos. Ahora bien, una marca necesita evaluar sus progresos frente a los de la competencia para redirigir estrategias en caso necesario (Ghodeswar, 2008).

Posicionar la marca sobre los atributos que marcan las prioridades del cliente ayuda a la hora de construir superioridad frente a los competidores. Esos atributos, o asociaciones de la marca, son los beneficios funcionales o el valor emocional implícito. Es así como el concepto de imagen e identidad quedan relacionados, pues la imagen de marca según Ghodeswar (2008) es la percepción en la mente de los consumidores sobre la marca y dichas asociaciones. Como resultado, la identidad de marca es operacional y puede llevar implícito un cambio en la imagen.

Uno de los problemas principales en el estudio de la identidad corporativa es la ambigüedad en torno a los elementos que la constituye. En este sentido, Ashworth y Kavaratzis (2007) de acuerdo con Balmer (1998) reflexiona sobre el concepto de mix corporativo o *identity mix*, que estaría compuesto por los siguientes componentes estrategia, estructura, comunicación y cultura respondiendo a:

- ✗ Visión, rendimiento corporativo en el caso de la estrategia.
- ✗ Relaciones entre la empresa y sus subsidiarias en el caso de la estructura.
- ✗ Comunicación corporativa primaria, secundaria y terciaria en el caso de la comunicación.
- ✗ Elementos sensibles provenientes de las sub-culturas presentes o emergiendo de la organización en el caso de la cultura.

En este sentido, una de las definiciones más reconocidas y completas es la que ofrece Aaker (1996):

La identidad de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes. Las principales categorías de activos son: reconocimiento de la marca, fidelidad de la marca, calidad percibida, asociaciones de la marca. (p.24).

En lo que respecta a la identidad en el ámbito de las ciudades, ningún país o ciudad podrá sobrevivir si no crea y desarrolla una marca que respalde su identidad (Capurro, 2006). Según comenta Villa (2005):

Una identidad atractiva, posicionada, diferenciada, con una ventaja comparativa memorable, coherente y válida para todos los stakeholders de la ciudad, se trata en definitiva de una idea dominante que pueda ser aceptada y utilizada en función de los intereses de todos y cada uno de sus públicos objetivos. (p. 28).

La identidad de la ciudad según Stock (2009) se puede definir como el entendimiento colectivo de las características permanentes de la ciudad y que la distinguen del resto.

Comenta Villa (2005) que para definir la identidad de una ciudad es necesario partir tanto de su imagen real como de su imagen percibida y es que para una marca ciudad, resulta mucho más complejo identificar, desarrollar y comunicar la identidad que para un producto o servicio. Una vez que se haya conseguido el siguiente paso sería generar un plan estratégico que defina la identidad de la ciudad de forma consistente, sostenible, con continuidad en la visión. En este sentido apunta Seisdodos (2004a) que la gestión estratégica de la identidad e imagen de la ciudad es una pieza clave para conseguir el posicionamiento deseado.

De acuerdo con Zenker (2011) la identidad de un lugar puede entenderse como el conjunto de expresiones visuales, verbales y de comportamiento de un lugar que están inmersas en los objetivos, la comunicación los valores y la cultura de los stakeholders de dicho lugar. El mismo autor junto con Petersen (Zenker y Petersen,



2014) definen el concepto de identidad como una subestructura de la identidad personal, incluyendo todas las dimensiones que tienen que ver con el entorno físico del lugar (significados, sentimientos y preferencias). Puede ser asimismo entendida como la pre-presentación mental de un lugar.

Una identidad bien afianzada es indispensable para que la ciudad sea atractiva para turistas e inversores e incluso para los propios ciudadanos según comenta Oliva (2010). Ahora bien, hay que resaltar que hemos pasado de identificar la ciudad con un nombre y un escudo a tener un logotipo, unos colores, unos símbolos, y lo más importante, unos valores.

Según Huertas (2010) existen tres elementos que configuran la identidad de marca y que deben darse a conocer para que los públicos los hagan suyos y los adopten:

- ✗ El elemento gráfico, conlleva la creación de un símbolo y un logotipo, elementos visuales básicos para la creación de una marca, que tratan de comunicar la marca en sí.
- ✗ El elemento conceptual funcional, contempla las características reales y tangibles de la ciudad: los puntos fuertes, los atractivos, etc. que se quieren dar a conocer entre los públicos, como por ejemplo el buen clima, las playas, la oferta de ocio nocturna, la calidad de vida, desarrollo económico, etc.
- ✗ El elemento conceptual emocional, constituido por los valores abstractos y simbólicos que se quieren asociar a la ciudad, como por ejemplo: la pasión, la modernidad, la innovación, la multiculturalidad, etc.

Fuentes (2007), va más allá si cabe argumentando que la identidad es un sistema de signos verbales, visuales, objetuales y ambientales.

- ✗ Identidad verbal: es el nombre de la ciudad. Aunque en su mayoría los nombres de la ciudad son únicos, las ciudades pueden encontrar homónimos en algunos países. En este sentido, los nombres de las ciudades en ocasiones son simbólicos ya que presentan una carga

cultural originada por las lenguas autóctonas y pueden clasificarse como: nombres de legado, que están vinculados a la expansión de los reinos; nombres patronímicos, se vinculan a los patronos de lugares con alta influencia religiosa; y nombres toponímicos, que hacen referencia a un lugar geográfico.

- ✘ Identidad visual: se trata de un signo de naturaleza gráfica, y se identifica con un icono, un logo-símbolo, un logotipo, colores, etc. Es la representación de la marca y de su posicionamiento. Son elementos definitorios para generar pertinencia y recordación. Se puede encontrar rasgos pertenecientes a la bandera, características naturales, animales de la región, estilos arquitectónicos, etc. aunque puede que no sean suficientes y sea necesario recurrir a elementos abstractos.
- ✘ Identidad cultural: incluye el conjunto de acciones que se expresan en la vida de las ciudades, en las costumbres, los conocimientos, el grado de desarrollo físico, científico, e industrial. Son en definitiva elementos diferenciadores de la construcción de marca.
- ✘ Identidad objetual: concierne a los objetos y las cosas, lo tangible que encierra a la ciudad y que configura una experiencia satisfactoria a través de la artesanía, la gastronomía, la literatura, la música, que son la expresión de la historia y la cultura.
- ✘ Identidad ambiental: es el espacio público, privado, la arquitectura, la infraestructura. Quizá sea la parte de la identidad más fácil de trabajar a la hora de crear marca ya que permite realizar cambios sustanciales en periodos cortos de tiempo. La gestión urbana actual está creando espacios igualitarios, seguros y atractivos tanto para los ciudadanos como para el resto de públicos.

De acuerdo con Kutschinski-Schuster (1993) la identidad corporativa de ciudad sería:

(...) la representación de sí misma (auto-representación), así como la pauta conductual de una ciudad hacia dentro y hacia afuera sobre la base de una filosofía (misión) establecida, un objetivo establecido a largo plazo, y una imagen deseada definida con el propósito de proyectar todos los instrumentos de actuación, en un marco unitario y coherente tanto hacia dentro, como hacia fuera de la ciudad. (p.137).

Según el autor los roles de la identidad corporativa, que la sitúan como instrumento de gestión, serían: interpretar la finalidad de la ciudad; ser la pauta directriz para el sistema de objetivos de la ciudad; ser la base para la integración de los componentes del sistema ciudad; y regular la integración hacia dentro y hacia afuera.

El objetivo es en definitiva lograr una mayor identificación de los ciudadanos residentes y visitantes con la ciudad, vinculado al aumento de atractivo de la misma y una mayor confianza en futuros proyectos de desarrollo

El autor diferencia también entre algunos elementos que integran la Identidad de una ciudad:

- ✗ La personalidad corporativa o personalidad urbana según Kutschinski-Schuster (1993) es *“el conjunto de rasgos o elementos básicos de identidad, como el pensamiento o las ideas por las que se comprende lo que es ella”*. (p. 137).
- ✗ El diseño urbano (identidad visual) según Kutschinski-Schuster (1993) *“es la expresión visual de la identidad de la ciudad”*. (p.137). Entendiéndose identidad visual como un conjunto de características físicas perceptibles a la vista del sujeto como una unidad identificadora de la ciudad.

En todo momento se percibe cierta confusión entre los autores a la hora de explicar qué encierra el concepto (el ser de la ciudad) y cómo plasmarlo (la

identidad visual) y aunque ha habido intentos por aclararlo, al igual que cuando se habla de identidad en la empresa, no hay consenso en las definiciones y teorizaciones.

### 1.6.3 Imagen

La imagen es producto de las percepciones de la gente, y es a su vez la forma en que la gente piensa que una cosa debe ser (Ghodeswar, 2008). La imagen de marca no es sólo el mensaje que recibes si no el contexto en el que lo recibes (Anholt, 2007).

Teniendo estas premisas en cuenta, según Fuentes (2007), es necesario analizar los siguientes conceptos para realizar una gestión correcta de la imagen:

- ✗ Imagen ideal: consiste en concretar la identidad que se quiere proyectar por lo que hay que definir los atributos de marca y los significados por los que se quiere ser reconocido, diferenciado y recordado.
- ✗ Imagen real: se trata de la percepción que tienen los públicos de la ciudad, para lo cual hay que averiguar cuál es la imagen objetiva y subjetiva.
- ✗ Imagen estratégica: consiste en las acciones que se llevan a cabo para pasar desde la imagen real hasta la imagen ideal.

A este respecto Verdura (1993) señala:

La imagen es la forma como percibimos las cosas, las empresas, los productos, los países, regiones y ciudades. Es un concepto simple, pero que engloba factores como credibilidad, consistencia, coherencia, o uniformidad, entre otros, que son los que al final determinan que esa percepción sea algo real, estable y suficientemente sólida como para actuar como verdadero rasgo diferencial. (p.79).

Kotler (1994) define la imagen como *“el conjunto de ideas, creencias e impresiones que una persona tiene sobre un objeto, sobre algo que existe en su mente”*. (p.658).

Heude (1989) concibe la imagen de marca como una representación mental a la que hay que dar cuerpo y alma y dice:

la imagen de marca se forma a partir de las acciones cotidianas de todos los actores que componen la empresa. La imagen de marca es siempre el resultante de las acciones llevadas a cabo por un grupo de individuos de manera más o menos consciente. (p.266).

El autor opina que la imagen de marca posee la propiedad de rememorarse en el tiempo, luego que el individuo ha estado expuesto a una sensación o a esta imagen.

El investigador italiano Semprini (1995) que ha analizado la marca desde el punto de vista de los signos, la define como una instancia semiótica, una forma de segmentar y dar sentido de forma ordenada, estructurada y voluntaria a bienes, productos, ideas o servicios. Esta definición le da a la marca una identidad y un contenido vehicular y esta identidad es fruto de un sistema complejo y pluridimensional.

De acuerdo con Teas (1993) la imagen de marca es el conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y perjuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto, a través de su representación, relación calidad-precio y de las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir a través de su nombre o publicidad.

La percepción de las marcas tiene que ver entonces con los procesos mentales y la personalidad del consumidor, ya que el cerebro procesa la información que recibe sobre las marcas, codificándolas según sus valores externos; pero cada individuo según su personalidad, les imprimirá un carácter, una interpretación de la realidad comunicada (Pinson, 1978).

En definitiva, la construcción de una imagen de marca dependerá de una serie de parámetros prácticamente infinitos, la mayoría de los cuales emanan de la psicología particular de cada consumidor. Es decir, depende de la percepción propia de cada persona.

Partiendo de estas premisas para ahondar en las de la marca ciudad, la imagen de la ciudad según Stock (2009) es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de una ciudad. Estas, desencadenan en piezas de información que se transmiten sobre varios canales. La imagen se forma entonces en base a la información que se tiene de un lugar.

De acuerdo con Huertas (2010), el concepto de imagen aplicado a la ciudad se puede definir como:

La suma de las percepciones individuales de los públicos sobre la ciudad según sus creencias, opiniones, conocimientos, prejuicios y experiencias. Así pues, no se trata de un constructo común para todos los públicos, sino de percepciones individuales y particulares que no pueden sumarse ni valorarse a nivel global. (p.10).

Por tanto, no se trata de un constructo común para todos los públicos, sino de percepciones individuales y particulares que no pueden sumarse ni valorarse a nivel global. Completa la definición argumentando que las imágenes son siempre cambiantes consecuencia de las vivencias de los individuos; debido a sus nuevos conocimientos, a los comentarios de amigos o conocidos o a las propias experiencias de viaje al hablar de imagen de destino (Huertas, 2010).

La imagen de marca de la ciudad es una representación mental que los públicos internos y externos construyen a partir de las experiencias, expresiones, sentimientos, conocimientos y creencias que tienen (Martínez, 2006).

La imagen de marca de la ciudad forma parte su capital intangible; ahora bien, crear imagen supone fortalecer la cultura, las políticas, las costumbres, espacios, desde el seno de la ciudad, desde los ciudadanos (Fuentes, 2007).

Según apunta Anholt (2008) dentro de su compendio de ideas nuevas en torno al concepto de marca lugar o identidad competitiva, la imagen de marca es un punto crítico siendo entendida como la reputación externa, incluso el fenómeno cultural, que sale del control del gestor de la marca.

Los elementos que configuran la imagen de marca ciudad según Huertas (2010) son: la percepción del elemento gráfico por parte los públicos. Es decir, la interpretación y aprobación del logotipo y los componentes gráficos de la marca; la percepción por parte de los públicos de los elementos funcionales que posee la ciudad, sus atractivos, su valoración y su predisposición hacia ellos; y la percepción de los valores emocionales que identifican con la ciudad y con los cuales ellos se pueden identificar o no (Huertas, 2010).

Llegados a este punto, es importante tener en cuenta que la imagen puede ser expresada bien en el proceso de promoción de la ciudad en sí, o en la promoción de festivales o actividades culturales; ahora bien, la imagen de la ciudad se expresa no sólo a través de la comunicación si no gracias a todos los activos del marketing tales como el diseño espacial que pueden reforzar la imagen deseada o incluso contradecirla (Kavaratzis, 2004).

La gestión estratégica de la imagen de una ciudad implica según Seisdedos (2004b) un complejo proceso de marketing que incluye: investigación, estructuración vía proyectos y conceptos competitivos, valores culturales e imágenes de soporte.

La imagen de la ciudad ha de ser diseñada de forma que resalte la personalidad de la marca para evitar así que pase desapercibida en una sociedad global y saturada de estímulos comunicativos y su gestión ha de incorporar investigación de mercados, valores culturales, imágenes de soporte (Seisdedos, 2004a).

Según Valls (1992):

la imagen de marca de una ciudad o lugar se convierte en sinónimo de estado de opinión activo y generado; por eso se han de buscar las fórmulas de medición de los distintos estados de opinión, evaluar la percepción que reciben los públicos y la forma de modificar estos hábitos y las costumbres de los consumidores y de los ciudadanos. (p.16).

La imagen de marca hoy en día, forma parte del capital intangible de una región y, a pesar de ser difícilmente cuantificable, puede convertirse en uno de los elementos de mayor valor para una nación, ciudad o municipio (Villafañe,1993).

Dentro de las funciones más importantes y útiles desempeñadas por las imágenes, se podrían citar (Grupo Ademar, 2003):

- ✗ Facilitan el desarrollo de sistemas de clasificación, en este caso de ciudades, que permiten a los individuos establecer relaciones jerárquicas.
- ✗ Posibilitan una mayor comprensión de las ciudades, a través del establecimiento de relaciones entre ellas.
- ✗ Permiten desarrollar símbolos representativos de los objetos, de las ciudades y de sus distintos atributos, lo que facilita el recuerdo.
- ✗ Constituyen la base de teorías individuales sobre ciertas relaciones de causalidad, lo que permite a los individuos interpretar los fenómenos y desarrollar una reacción ante los mismos. Es decir, son utilizadas como base de explicación y creencia acerca de las ciudades y de ciertos fenómenos relacionados con ellas.

Por otro lado, los componentes fundamentales de la imagen son (Riebel, 1993): el componente cognitivo, es como se percibe una ciudad. Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella; el componente emocional, son los sentimientos que provoca una ciudad al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, odio, rechazo, etc. ; y el componente conductual, que es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una ciudad.

Y las características que debe satisfacer una imagen para ser efectiva son (Kotler, Asplund, Rein y Heider, 1999):

- ✗ Debe ser válida. Si un lugar promueve una imagen demasiado alejada de la realidad, las probabilidades de éxito son mínimas.



- ✗ Debe ser creíble. Incluso si la imagen propuesta es válida, quizá puede no ser creíble fácilmente.
- ✗ Debe ser simple. Si el lugar disemina demasiadas imágenes de sí mismo, esto conduce a la confusión.
- ✗ Debe tener atractivo. La imagen debe sugerir los motivos que hacen deseable vivir, visitar o invertir ahí.

Así los tipos de imagen de ciudad son (Friedmann, 1995):

- ✗ Imagen interna o endoimagen: es la imagen percibida de los ciudadanos residentes en sus diversas categorías de la ciudad, es decir: la imagen que tienen los públicos internos (ciudadanos residentes y sus principales segmentos). Coincide con la auto imagen.
- ✗ Imagen externa o exoimagen: dice de la relación con la imagen que tienen los públicos externos (ciudadanos que viven fuera de la ciudad y sus principales segmentos) acerca de la ciudad.

En definitiva, según Friedmann (1995) la imagen de la ciudad es:

(...) la personalidad construida por la ciudad. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. En fin: es lo que la hace individual, singular, y la distingue de las demás ciudades. Es un conjunto de atributos o características con los que la ciudad se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos. La identidad de una ciudad es su razón de ser. (p.19).

Nuevamente existe cierta confusión entre los teóricos en torno al concepto de imagen (lo que se percibe de la ciudad) con las herramientas o medios donde ésta se proyecta.

#### 1.6.4 Imagen versus identidad

Según Lleida (2015) y una vez definidos los conceptos de imagen e identidad, es preciso mencionar que se trata de dos cosas distintas, y es que mientras que la primera nos identifica, la segunda nos explica, la primera es forma y la segunda es fondo. Eso sí, han de ir siempre unidas.

La gestión estratégica de la imagen y la identidad de la ciudad son una pieza clave para conseguir el posicionamiento deseado (Seisdedos, 2004b). Son dos maneras distintas de concebir la marca ciudad que, a su vez, conforman los dos lados de una misma realidad. Por tanto, se complementan entre sí. Sin embargo, la mayoría de autores se refieren a la marca ciudad únicamente desde una de estas vertientes o concepciones como es el caso de Blain, Levy y Brent Ritchie (2005) que fundamentan su definición y estrategias en el concepto de identidad o Baker y Cameron (2007) que lo hace sobre el de imagen. Existen por tanto dos tipos de estudios para analizar las marcas ciudad. Por un lado los que analizan las marcas por ellas mismas: sus nombres, logotipos, simbología, identidad, valores, funciones y significados. Y por otro, los que se basan en las asociaciones y relaciones que crean las marcas en los públicos, o sea, en la imagen de marca que crean entre los consumidores (Huertas, 2010).

Según Huertas (2010) toda marca ciudad debe poseer unos componentes imprescindibles para configurar su existencia plena. Son los elementos que configuran la identidad de la marca ciudad: el elemento gráfico; el elemento conceptual funcional; y el elemento conceptual simbólico. Estos elementos se manifiestan en: la percepción del elemento gráfico; la percepción de los elementos funcionales y su valoración; y la percepción de los valores emocionales con los que el público puede o no identificarse.

En definitiva, una marca ciudad sólo existirá en sentido pleno si cumple y posee todos los elementos nombrados: los que pretende comunicar y su concordancia con la recepción por parte de los públicos (Huertas, 2010) y si esta proyecta la identidad de la ciudad teniendo en cuenta que Stock (2009) identifica que la imagen o la reputación pueden ser manipuladas utilizando las técnicas de comunicación de marketing.

### 1.6.5 Reputación

De acuerdo con Govers (2013), los agentes principales que forman la percepción en la mente de los consumidores son sus propias experiencias seguidas del boca a oreja y los medios de comunicación, aunque estos últimos son ante quienes el consumidor se muestra menos perceptivo teniendo en cuenta su intención comercial.

Según Villafañe y Asociados (2015) la reputación de una ciudad constituye su mejor estrategia competitiva y de desarrollo porque la reputación urbana es el resultado del reconocimiento que los grupos de interés hacen de la oferta de la ciudad en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

La ciudad reputada es aquella en la que, en primer lugar, sus grupos de interés identifican con claridad su propuesta de valor -la promesa que esa ciudad les hace- y, ulteriormente, ven satisfechas las expectativas que esa promesa les ha generado.

Es un proceso de creciente competitividad donde la reputación de una ciudad se convierte en un intangible de gran valor para la satisfacción de sus metas, porque la reputación es la consecuencia del reconocimiento de todos los grupos de interés y, a diferencia de la imagen, sus efectos son duraderos ya que se basan en comportamientos verificables y no sólo en percepciones.

Cada ciudad proyecta su identidad –su ser—a través de una promesa explícita de valor funcional y emocional para sus stakeholders; si dicha promesa se cumple, la ciudad es reconocida por ello y gana en reputación y en valor económico. La promesa de la ciudad se vehicula a través de su marca.

El Monitor Español de Reputación Corporativa, Merco, nació en 1999 con la misión de evaluar la reputación de la empresa en España y en 2008 nace Merco Sociedad con tres monitores: Merco Sanidad, Merco Ciudad y Merco Universidad.

De acuerdo con Merco Ciudad, la ciudad reputada, la ciudad con mejor reputación, es la ciudad preferida para vivir, trabajar, hacer negocios, estudiar y divertirse.

En definitiva, la reputación de una ciudad es la identificación racional y emocional de una ciudad con sus grupos de interés cuando éstos reconocen en la ciudad el valor que ésta les ofrece.

Ahora bien, la reputación y la imagen son también cosas distintas. Evaluar la reputación exige verificar la esencia del objeto —su identidad—la evaluación de la imagen mide la apariencia. Y la clave del reconocimiento reputacional está en distinguir entre imagen y reputación en tres vertientes:

- ✗ La imagen se basa en percepciones, la reputación en comportamientos verificables.
- ✗ Los monitores de reputación parten de un estudio de percepciones para evaluar a continuación el comportamiento.
- ✗ La verificación del comportamiento reputacional exige determinar rigurosamente las variables y los públicos de la evaluación.

#### 1.6.6 Visión

Silva y Chehtman (2011) por su parte definen el concepto de visión de marca como *“la idea central detrás de la compañía, que expresa y comunica los logros que la dirección aspira a alcanzar”*. (p.98).

Clancy y Krieg (2006) identifican cuatro características inherentes a cualquier enunciado de visión:

- ✗ Debe ser inspiracional. Debe mover a los accionistas, prospectos, su familia.
- ✗ Debe ser casi inalcanzable. Hacer que todo el mundo se estire a alcanzar algo más lejano.
- ✗ Debe ser realista. Debe existir un encaje con el rendimiento o performance de la compañía, así como con sus actuales productos, servicios y habilidades.

- ✗ Debe ofrecer una ventaja competitiva. Esto es lo que diferencia la compañía o marca contra todas las otras dentro de la industria. Ella connota superioridad y grado de distinción.

Para definir el concepto de visión de marca y completar las definiciones anteriores provenientes del ámbito académico, nada mejor que recurrir a aquellas empresas que trabajan en el día a día este concepto como es por ejemplo el Grupo BBVA (2015) que argumenta que *“la visión establece el camino a seguir a largo plazo y es la esencia de su identidad corporativa”*, es decir plantean la visión como un objetivo a largo plazo que debe partir de la definición de su identidad.

La visión en el grupo BBVA nace como un enunciado que establece los objetivos a alto nivel del equipo humano, casando las necesidades de los stakeholders con lo que el Grupo puede ofrecer. La visión se crea desde el marco conceptual del territorio que define lo que es, lo que quiere ser y lo que debe ser Grupo BBVA (2015).

Es decir, la visión para el Grupo BBVA implica a todos los públicos que se relacionan con la empresa (equipo humano y el resto de stakeholders) y tiene que representar lo que la empresa es y lo que debería ser en el presente y en el futuro Grupo BBVA (2015).

Por tanto, según estas definiciones, la visión tiene importantes implicaciones en el modelo de negocio, la cultura corporativa, el comportamiento de los empleados y la comunicación en todas sus dimensiones. En definitiva, la visión corporativa es la meta que una empresa se fija para trabajar de manera acorde con ella, es un objetivo, inspiracional, realista pero casi inalcanzable, que ofrezca a su vez una ventaja competitiva.

La visión de una ciudad según Martínez (2006):

es la definición de un objetivo a medio y largo plazo, que se convierte en un principio básico que unifican organiza y guía todas las decisiones de sus agentes económicos, sociales, políticos y ciudadanos. La visión urbana tiene que ser una idea simple y clarificadora. Las ciudades como cualquier organización necesitan una aspiración que sea totalmente

compartida, una meta que no sea clara. Y si además es comunicado efectivamente, puede guiar el comportamiento de los ciudadanos (p. 5)

De acuerdo con Virgo y de Chernatony (2005) la visión es la habilidad para instalar una clara dirección que los grupos de interés entiendan, compartan y sigan de forma continua. Ambos consideran que una visión bien concebida favorece un marco positivo para la toma de decisiones y la visión proporciona un método para construir futuro a largo plazo para la ciudad.

El modelo de ciudad deseado en una visión de futuro que presenta las siguientes características: ideal, óptima y esperanzadora; única, singular y diferente; imaginable; factible y realista; centrada y clara; flexible; comunicable.

En definitiva, una ciudad necesita fijar su misión, su visión y su estrategia y tiene que saber comunicar todo ello de la manera más clara posible y la visión ha de comunicarse de forma sencilla, convincente y motivadora, para compartirla y conseguirla.

#### 1.6.7 Valor de marca

Las marcas son cada vez más valiosas y poderosas para impulsar el crecimiento del negocio y la marca es cada vez un valor estratégico para la empresa. Por lo que el concepto de valor puede interpretarse de varias maneras:

- ✘ Desde el punto de vista del marketing es la promesa y la materialización de una experiencia.
- ✘ Desde la perspectiva empresarial supone la seguridad de alcanzar beneficios futuros.
- ✘ Desde la perspectiva financiera, como activo de la compañía y representado en el balance contable.
- ✘ Y desde la óptica jurídica, es un elemento concreto de la propiedad intelectual.

En este caso no se va a tratar el concepto de valor en términos contables sino como bien argumentan Carcelén y Villagra (2004), el objetivo de este apartado es entender el concepto de valor de marca como: *“un conjunto de activos y pasivos asociados a una marca, su nombre y su símbolo que añaden o sustraen valor al ofrecido producto o servicio cuándo éste es asociado a una marca, nombre o símbolo”* (p.109).

La notoriedad, la imagen o sus asociaciones, la calidad percibida, la lealtad o fidelidad de la marca y otros activos propiedad de la marca son, según estas dos autoras las variables que determinan el valor de una marca.

Anotación a la que podemos añadir que el valor de la marca está compuesto de lealtad de actitud y lealtad de conducta. La lealtad de actitud refleja cómo el consumidor se siente y piensa acerca del producto o servicio, y qué proporción de su corazón y de su mente le otorgan a esas marcas, y la lealtad de conducta se refiere a la acción acerca de lo que la gente hace con su dinero y qué proporción de sus compras que le dan al producto (Carcelén y Villagra, 2004).

Villafañe (2004) defiende que la proposición de valor es la suma de los beneficios emocionales y los beneficios funcionales. Los primeros se refieren a la satisfacción de necesidades básicas del cliente por lo que tienen poco poder diferenciador; los segundos se refieren a la identificación cliente-marca y son los verdaderos diferenciadores.

De acuerdo con Arvidsson (2006) en la gestión de marca contemporánea el concepto de valor de marca se identifica con el de capital de marca que reside en la capacidad de la marca para generar una corriente de valor a futuro bien consiguiendo posicionar la marca en la categoría premium; atrayendo otras fuentes de capital; o facilitando las relaciones con las partes implicadas. La primera de las dimensiones es la que se identifica como valor de marca para el cliente o *customer-based brand equity* y que se ha definido como el conjunto de asociaciones o actitudes que el consumidor tiene en relación con la marca y que contribuyen a crear valor para ellos. Por tanto, una porción importante del valor de marca reside en la mente de los consumidores, sin olvidarse de que también entra en el juego el marco de la interacción social del

consumidor como parte de su vida cotidiana. El concepto de valor de marca se soporta sobre los criterios de lealtad, reconocimiento, asociaciones e incluso significado metafísico, pero también sobre el concepto de afecto. El afecto según el autor no es lo mismo que una emoción pues está construido en términos comunicativos. Así, existen cinco fuentes de valor para la marca: lealtad a la marca, conciencia o reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones de la marca y otros activos de la empresa (comportamiento del mercado).

En definitiva, el valor de una marca está basado en la conciencia que se tiene sobre esa marca y en la satisfacción del cliente. Un cliente satisfecho tiende a comprar más, ser menos consciente a las subidas de precio, genera un boca a oreja positivo y en consecuencia contribuye a mejorar la cuenta de resultados. Una marca poderosa puede presumir de tener altos niveles de conciencia de marca y lealtad entre los consumidores (Sarvari, 2012).

#### 1.6.8 Marca experiencia

De acuerdo con Gobe (2001) existe un aspecto emocional en toda marca que todo cliente busca, por lo que aquellas marcas que sean capaces de crear límites emocionales con sus clientes se denominan marcas emocionales. Estas marcas comparten como valores: una cultura corporativa que hace foco en las personas; un estilo de comunicación y una filosofía sobresalientes; y un gancho emocional que perfila una promesa a los consumidores.

La marca es capaz de generar emociones. Con la marca el producto se ha recubierto de una vestidura atractiva que consigue que se desee, se pida, se exija, con preferencia a otros productos o lugares (Tinto, 2008). Y es que construir una marca no es sólo darle un nombre a un producto, es generar una experiencia. Esto significa tener en cuenta el contacto que la gente tiene con la marca. Se trata de que cada una de esas experiencias sea positiva



#### 1.6.9 Posicionamiento de marca

Según Ries y Trout (1986), el centro de las estrategias competitivas es alcanzar ventajas de posicionamiento en la mente de los consumidores, es decir, beneficios percibidos en comparación con la competencia. El posicionamiento se consigue por medio de una determinada segmentación del mercado y una diferenciación valorada por ese segmento.

Para lograr esta diferenciación se debe analizar a los consumidores y entender cuáles son sus necesidades y deseos, y es que los consumidores tienen un conjunto de expectativas a satisfacer que luego se transformaran en el conjunto de las características de un producto o servicio. No se debe olvidar que ese conjunto de intereses es lo ellos que realmente quieren, y por lo tanto lo que ellos valoran. Se debe trabajar sobre lo que el segmento espera de un producto y su marca. La valoración del consumidor es en base a la medida de compatibilización entre lo que él espera recibir y lo que percibe que le están dando.

Entonces, puesto que la esencia de la marca, la personalidad, la visión, la arquitectura, el sistema de identidad visual, el eslogan y el plan de comunicaciones están profundamente arraigados en el objetivo y el posicionamiento, es necesario tenerlos en cuenta, a la hora de gestionar la marca ciudad.

#### **1.7 Conclusiones que nos hacen avanzar**

Tras analizar la literatura existente en torno al concepto de gestión de marca ciudad se estima que no existe un modelo de gestión integral propio de las ciudades y que es necesario cualificarlo pues los que existen están incompletos y sólo abordan una parte del paradigma de la gestión de la marca ciudad; son parte integrante de herramientas de medida, variables que se tienen cuenta; o la suma de dos o varios de estos supuestos, pero en ningún caso, determinantes para considerar que un gestor de marca ciudad puede seguir unas pautas, procesos, estrategia, y tácticas para llevar a cabo sus funciones por lo que es necesario recurrir a los conceptos teóricos y prácticos provenientes de la comunicación y el marketing.

En este contexto, es necesario preguntarse si los modelos de gestión de marca producto o marca corporativa pueden aplicarse a las ciudades. Autores como Stephens y Kerr (2013) consideran oportuno recurrir a los modelos de gestión de marca corporativos o de producto y considerar su aplicación. Del mismo modo, Anholt (2007), aun haciendo alusión a las diferencias que existen entre una ciudad y una compañía, aconseja recurrir a los modelos de gestión de marca con sentido y disciplina. Y según Seisdedos (2004b) las ciudades deben gestionarse con criterios similares a los de las empresas porque deben asumir riesgos, promover iniciativas e innovar. Además, según se ha podido comprobar en el epígrafe anterior, las claves en la gestión de marca ciudad deben su origen al mundo empresarial.

Hay muchas características comunes sustanciales de marketing y branding de corporaciones y ciudades y es que ambos tienen raíces multidisciplinarias frente a múltiples grupos de actores; ambos tienen un alto nivel de intangibilidad y complejidad; ambos tienen que tener en cuenta la responsabilidad social; y ambos tratan con múltiples identidades. En este sentido, la marca corporativa parece ofrecer una multitud de lecciones para la aplicación de la marca dentro de las ciudades. Sin embargo, no está claro de qué manera las ciudades podrían ser consideradas como empresas y, por tanto, si las marcas ciudad pueden ser tratadas como marcas corporativas (Kavaratzis, 2008).

Es un hecho que el marketing de lugares recurre a los preceptos de la gestión de marcas corporativas y de servicios ya que las primeras comparten ciertas características con los lugares y las segundas comparten rasgos en cuanto que a naturaleza se refiere. Gracias a las aportaciones extraídas de estas disciplinas la literatura en torno al concepto de gestión de marcas lugar está emergiendo. Ahora bien, aunque la literatura existente es una importante contribución, existente dos principales deficiencias según Hankinson (2010) y es que no se tiene en cuenta la visión de los profesionales excluyendo así áreas relevantes en la gestión, y se pasa por alto el desarrollo de las teorías de branding tradicionales.

En definitiva, la literatura justifica que los modelos de gestión de marca de producto o corporativos pueden utilizarse en la gestión de marca ciudad pero que

necesitan ser modificados para ser usados en el contexto de las ciudades, y es que tal y como argumentan Parkerson y Sanders (2004), dichos modelos han sido empírica y prácticamente testados en el caso de productos y servicios pero no en el caso de las ciudades. Por tal motivo, el siguiente epígrafe refleja un estudio de diferentes modelos que se han considerado relevantes dentro del campo del estudio y que pueden resultar aplicables en parte o en todo a la gestión de la marca ciudad.

## **2. LA GESTIÓN DE MARCA**

Antes de entrar de lleno en la descripción de los modelos se hace necesario conectarlos con el paradigma actual de la gestión de marcas.

En el marketing de hoy en día la marca está en el centro e integra todos los elementos estratégicos hacia la fórmula del éxito. Así, el conjunto de actividades de marketing, objetivos, estrategias y tácticas, se fundamentan en el posicionamiento de la marca (Ashworth y Kavaratzis, 2007).

En un entorno de mercado cada vez más cambiante la gestión de marca se hace compleja teniendo en cuenta las diferentes variables, su complejidad y su capacidad de adaptación a las mismas. Ahora bien estas variables no son incontrolables influenciando percepciones (Logman, 2004), es decir, a través de una aproximación proactiva al concepto de marca.

Según apunta Anholt (2007) el concepto de branding se asocia con el de publicidad y propaganda, lo que connota elementos negativos, mientras que los beneficios del branding en Parkerson y Saunders (2004) irían mucho más allá destacando: codificar y recuperar pistas para la evaluación y la toma de decisiones, identificar funciones, añadir valor, credibilidad, garantía e intangibilidad, asegurar confianza de origen y la favorecer la promesa de marca y facilitar y proporcionar eficiencia a la elección del consumidor.

De acuerdo con Urde (2003) el proceso de construcción de marca es interno y externo. El interno hace referencia a la organización con la marca, el segundo hace referencia a las relaciones de la marca con el cliente con el objetivo de crear valor. La revisión de la literatura de los diferentes modelos de gestión de marca desencadena

en diversas clasificaciones; financieros o relativos al cliente; académicos o profesionales; de productos o corporativos, de estrategias y tácticas.

El branding corporativo es el desarrollo de la gestión de marca producto tradicional enriquecido con los conceptos propios del mundo corporativo: imagen identidad y comunicación (Ashworth y Kavaratzis, 2007). Por lo que se van a tener en cuenta ambos enfoques a la hora de localizar modelos aplicables a la gestión de ciudades.

Para la organización del siguiente epígrafe se han tenido en cuenta aquellos modelos que pueden tener en parte o en su totalidad un aplicativo en la gestión de ciudades.

## **2.1 Modelos de gestión de marca**

### **2.1.1 La gestión del marketing mix**

El marketing mix es un modelo que consiste en el análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada para analizar cuatros variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón en Kotler (2000) los cuatro aspectos se identifican como *product, price, place and promotion* (ver figura 15).

La variable precio se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Se trata de un elemento muy competitivo, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además de ser la única variable que genera ingresos. La variable producto, por su parte, engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí entre los que se pueden destacar embalaje, atención al cliente, garantía, etc. En cuanto a la distribución, se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor incluyendo el almacenaje, los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc. Finalmente, la promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y

aumentar sus ventas entre el público, como son por ejemplo la publicidad, las relaciones publicas, la localización del producto, etc.

A partir de este modelo, derivan otros propios de las marcas de servicios que añaden 3P's (Kotler, 2000), personas, lugar y procesos, del inglés *people, place y processes*, en dónde se tienen en cuenta los actores humanos que participan en la entrega del servicio, el ambiente en el que se entrega el servicio y los procedimientos, mecanismos y flujo de actividades necesarios para prestar el servicio respectivamente que pueden tener su aplicación en el ámbito de las ciudades En este ámbito las variables precio y lugar quedarían en cierto modo fuera de lugar.

Figura 15. Marketing mix



Fuente: adaptado de Kotler (2000)

### 2.1.2 El modelo de gestión de marca de la lógica

El modelo de gestión de marca de la lógica o modelo de Logman (2004) implica una aproximación proactiva al concepto de marca, es decir, combina la naturaleza proactiva y reactiva de su gestión a partir del estudio y puesta en común de diferentes modelos de gestión de marca: el *balance scorecard* de Kaplan y Norton, el modelo de creación de valor de *Boston Consulting Group*, el método de calidad QFD. El modelo de Logman se compone de 4 perspectivas: financiera, de cliente, de proceso y de aprendizaje que quedan reflejadas en la puesta en marcha de las siguientes bajo las siguientes premisas: influenciar la percepción de los clientes a través de conductores internos, el marketing mix; influenciar la percepción de los clientes a través de conductores externos, es decir, todo lo relacionado con la competencia; integrar percepciones y criterios de valor de marca del cliente de diferentes segmentos; e integrar el aprendizaje.

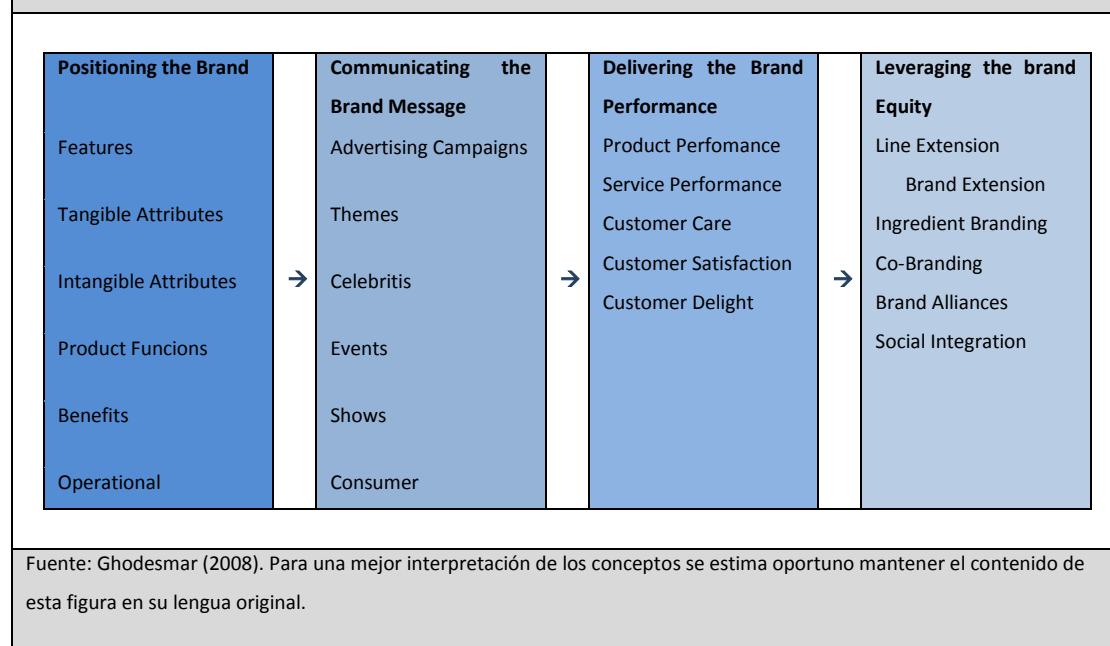
### 2.1.2 El modelo de Ghodeswar

El modelo de Ghodeswar (2008) (ver figura 16) se corresponde con el acrónimo PCDL, que responde al anglicismo posicionamiento, comunicación, entrega y nivelación o *positioning, communication, delivering and leveraging*. Se trata de un modelo conceptual basado en cuatro elementos:

- ✕ Posicionamiento de la marca. Está relacionado con la creación de la percepción de marca en la mente del consumidor a través de la diferenciación con la competencia y la satisfacción de las necesidades del consumidor. El posicionamiento es una parte de la identidad de marca y la proposición de valor que bien comunicada implica una ventaja sobre las marcas de la competencia. A su vez, y sin dejar de lado que este modelo se construye bajo los fundamentos de la identidad de marca, posicionando estratégicamente la marca en la mente del público objetivo, la compañía puede construir una identidad y personalidad de marca fuertes.

- ✘ Comunicación del mensaje de la marca. Toda marca debe esculpir una visión para ser percibida por su público objetivo así como determinar unas líneas de comunicación y el tipo de mensajes a comunicar. Aquí el reto es construir marcas con notoriedad, que sean recordadas, que cambien percepciones, actitudes y que creen profundas relaciones con el consumidor. Las marcas más exitosas crean puntos afines en aquellas áreas en las que los competidores tienen o están intentando conseguir ventaja competitiva al mismo tiempo en el que crean puntos de diferencia para conseguir ventajas sobre sus competidores en otras áreas. En la comunicación el mensaje ha de ser consistente con el valor de marca, la personalidad y el resto de dimensiones de la identidad, haciendo nuevamente alusión a este concepto bajo el que se fundamenta el modelo.
- ✘ Entrega del progreso de la marca. Es indispensable evaluar el progreso de la marca en el mercado y el impacto en el valor o patrimonio de la marca. Este progreso se puede evaluar en forma de nivel de compras, consumo, reconocimiento, recuerdo, publicidad, conciencia de marca, etc. En esta fase subyace el concepto de lealtad, que mide la cercanía entre el consumidor y la marca y las probabilidades de cambio hacia otra marca especialmente cuando esta hace un cambio de precio o añade nuevas características. La lealtad está considerada como una actitud positiva hacia la marca implicando una compra continuada a lo largo del tiempo y un aprendizaje del consumidor que ve satisfechas sus necesidades. La lealtad refleja la intención de compra en el futuro y puede ser conseguida añadiendo vínculos emocionales a los racionales.
- ✘ Sacando partido al valor/patrimonio de marca. Este elemento implicaría asociar la marca con alguna otra entidad que cree nuevas asociaciones con otra entidad.

Figura 16. El modelo de Ghodeswar

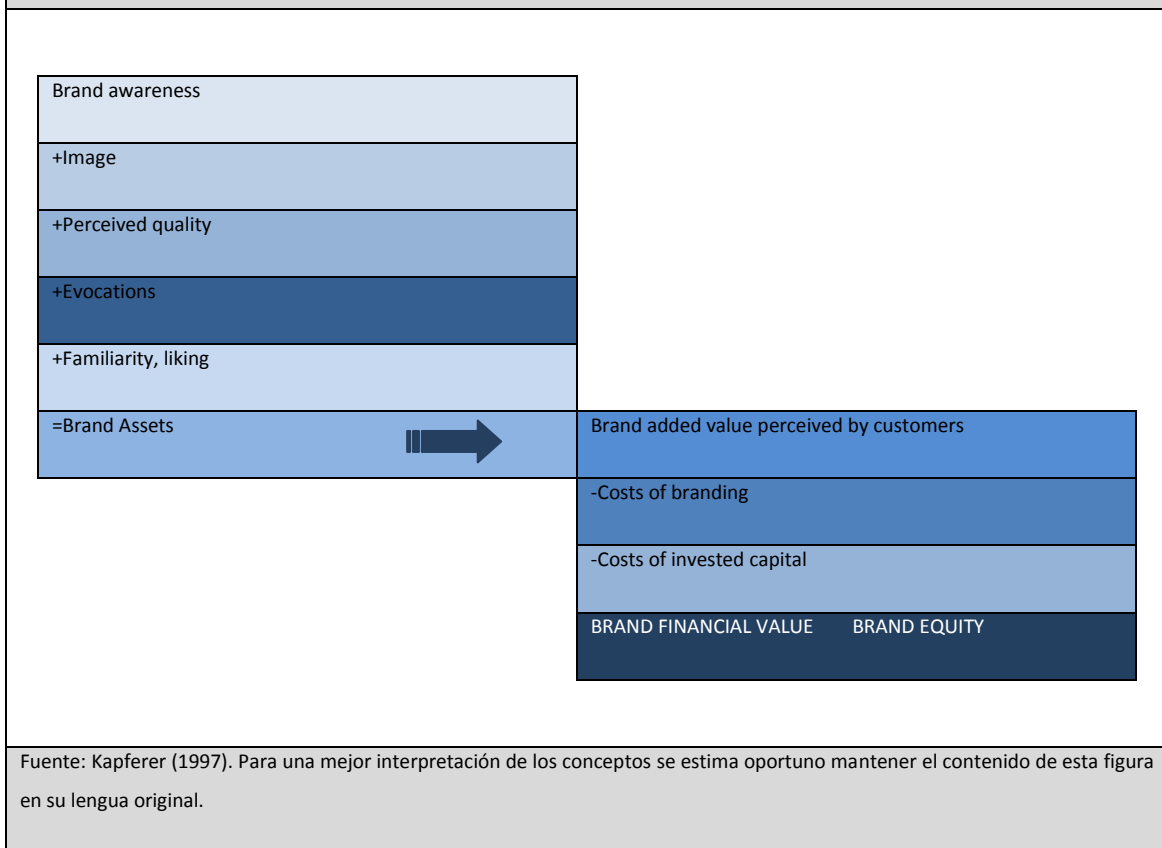


### 2.1.3 El modelo de Kapferer

Kapferer (1997) conceptualiza la marca desde un punto de vista de valor monetario incluyendo activos tangibles (ver figura 17). Así el fin último de la marca sería conseguir maximizar el valor del accionista. Para ello habrían de trabajarse: el reconocimiento de marca, el nivel de calidad percibida en relación con los competidores, el nivel de seguridad, significado y empatía en cuanto a gusto, la riqueza y el atractivo de las imágenes asociadas a la marca.



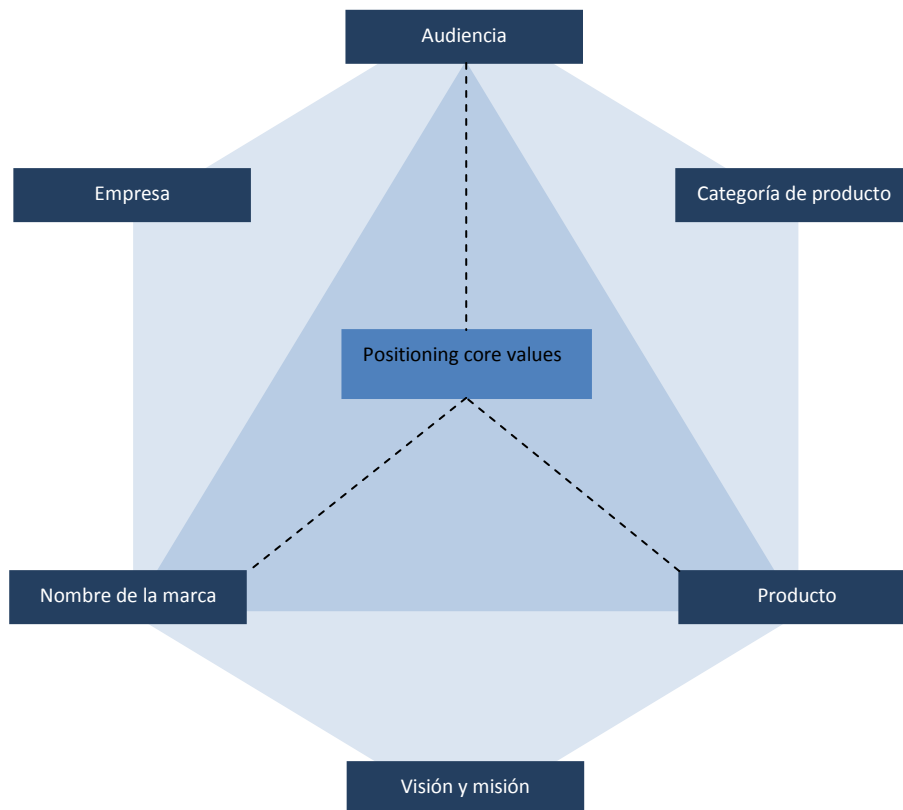
Figura 17. El modelo de Kapferer



#### 2.1.4 El modelo de Urde

Urde (1999) presenta su modelo (ver figura 18) de construcción de marca teniendo en cuenta sus recursos estratégicos; es decir, todos los procesos giran en torno a la creación el desarrollo y la protección de la identidad en sus interacciones con los clientes para entregar la ventaja competitiva que estos esperan en forma de marca. Responde por tanto y en todo momento a las necesidades de los clientes con el peligro de que las demandas de estos no sean las mismas en un momento del tiempo u otro. Así, Urde presenta un modelo en forma de hexágono que integra el valor y la identidad de la marca con la gestión estratégica de la compañía según el cual el objetivo es crear valor y significado.

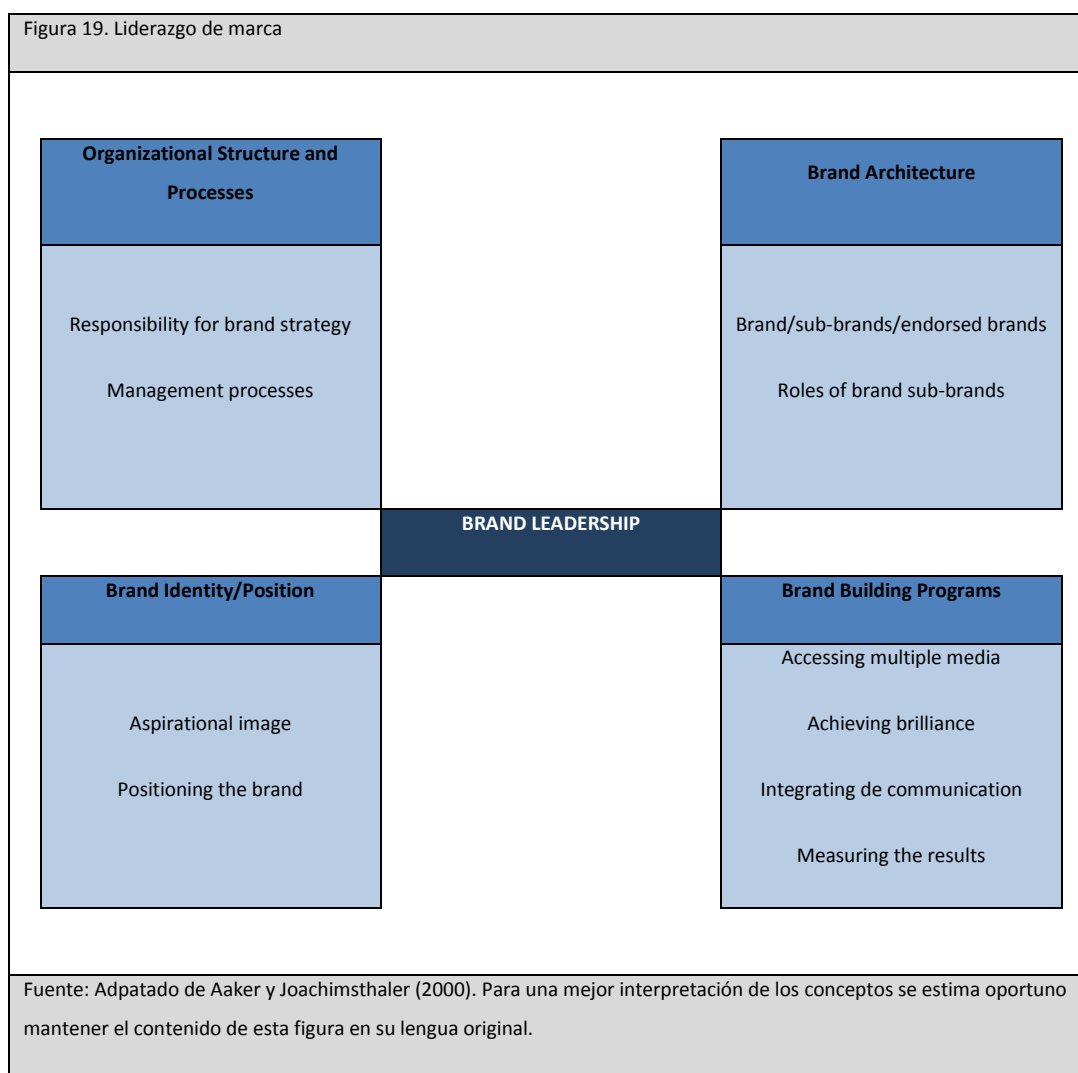
Figura 18. El modelo de Urde



Fuente: Adaptado de Urde (1999)

### 2.1.5 El modelo de Aaker y Joachimsthaler

Aaker y Joachimsthaler (2000) introducen el concepto de liderazgo de marca, que al contrario que en el modelo anterior, no sólo recae en la estrategia sino también en las tácticas (ver figura 19). Este proceso requiere visión y perspectiva estratégica, una posición del gestor de marca privilegiada, estructuras de marca complejas y tiene como objetivo crear marcas fuertes, según los autores, que se hacen eco a su vez de cuatro retos: organizacional, de la arquitectura de marca, de la identidad y el del posicionamiento del propio proceso de creación.



### 2.1.6 El modelo de Davis

El modelo de Davis (2002) o modelo *Brand Asset Management* clasifica a las marcas junto con las personas como los activos más valiosos en una organización siendo el objetivo de las primeras incrementar la lealtad de cliente, diferenciarse de sus competidores y establecer liderazgo en el mercado. Davis define *Brand Asset Management* como un enfoque de inversión equilibrado hacia la construcción y comunicación interna y externa de la marca con el objetivo de incrementar su rentabilidad, valor y retorno a lo largo del tiempo. Esto supone un cambio respecto del modelo tradicional de marca que puede verse reflejado así (ver figura 20):

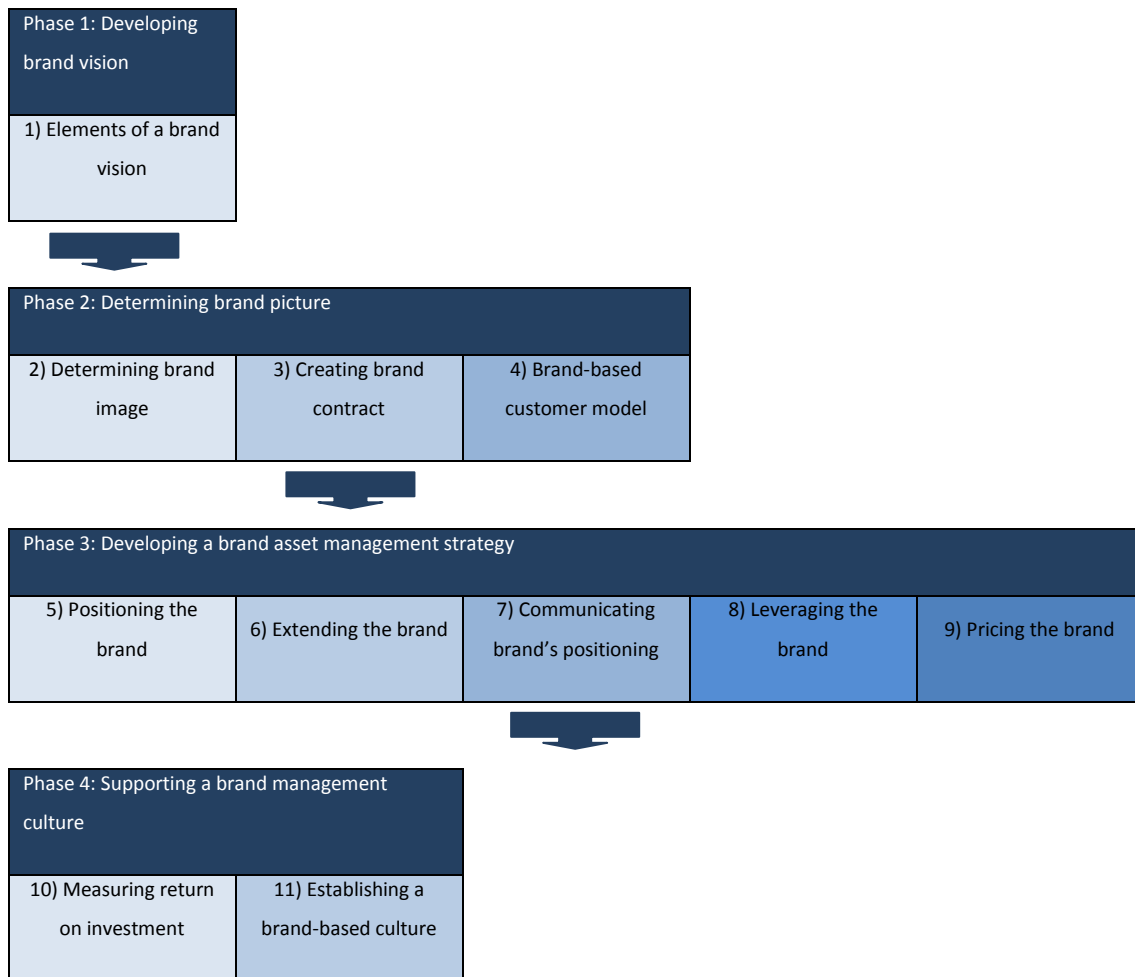
Figura 20. El cambio del branding tradicional al branding de activos de gestión

Traditional Brand Model		Brand Asset Management Strategy
Brand management	→	Brand asset management strategy
Brand managers	→	Brand champions and ambassadors
Retention	→	Deep loyalty
One-time transactions	→	Lifetime relationships
Customer satisfaction	→	Customer commitment
Product-driven revenues	→	Brand-driven revenues
Three-month focus	→	Three-year focus
Market share gains	→	Stock Price gains
Marketing manages the brand	→	All functional areas manage the brand
Awareness and recall metrics	→	Sophisticated brand metrics
Brand is driven internally	→	Brand is driven externally

Fuente: Adaptado de Davis (2002). Para una mejor interpretación de los conceptos se estima oportuno mantener el contenido de esta figura en su lengua original.

Este modelo consta de cuatro fases y once etapas que pueden verse reflejadas en la figura 21 y que van desde el desarrollo de la visión de la marca, hasta la cultura en la gestión de la marca una vez se ha determinado el concepto de marca y se ha desarrollado el conjunto de activos de la marca.

Figura 21. El proceso de gestión de activos de marca



Fuente: Adpatado de Davis (2002). Para una mejor interpretación de los conceptos se estima oportuno mantener el contenido de esta figura en su lengua original.

### 2.1.7 El modelo de Knox y Bickerton

Por su parte Knox y Bickerton (2003) identifican los convencionalismos a tener en cuenta en la construcción de marcas corporativas entre los que destacan:

- ✗ El contexto de marca; lo que rodea a la marca.
- ✗ La construcción de marca; el posicionamiento de la marca respecto de sus clientes y accionistas.

- ✗ La confirmación de marca; como se articula la marca con respecto al resto de audiencias.
- ✗ La consistencia de marca; consistencia de las comunicaciones hacia sus stakeholders.
- ✗ La continuidad de marca; el alineamiento de los procesos de negocio con la marca corporativa y la habilidad para gestionar la marca a lo largo del tiempo.

#### 2.1.8 El modelo de Hatch y Schultz

Sin duda, entre las aportaciones más valiosas que ayudan a explicar la relación identidad-imagen están las efectuadas por Hatch y Schultz (1997) en sus trabajos sobre el papel desempeñado por la cultura organizacional en esa relación. Un hecho trascendental para estos autores es que hoy en día las fronteras que separan el ámbito interno y externo en una organización son demasiado estrechas y están profundamente interrelacionadas como para realizar una distinción clara entre éstos. Así, mientras la distinción interno externo colapsa en la organización, ésta se encuentra más abierta a influencias externas, y la identidad está cada vez más influenciada por la imagen de la empresa.

Hatch y Schultz (2002) fundamentan la interdependencia de la relación identidad e imagen en la función de amalgama que cumple la cultura organizacional (ver figura 22). Ésta es definida por Hatch y Schultz (1997) como el *“contexto simbólico en el que son formadas las interpretaciones de la identidad de la organización y son formuladas las intenciones de influencia en la imagen de la empresa”*. (p.360). De acuerdo con estos autores, la identidad de la organización, que es proyectada desde parámetros culturales, provee del material simbólico necesario para que se produzca la construcción y comunicación de la imagen corporativa por parte de otros públicos; además, Hatch y Schultz (1997) estiman que *“estas imágenes comunicadas son reabsorbidas al sistema cultural de la organización cuando son utilizadas como artefactos culturales de proyección de identidad: así, quiénes somos se refleja en lo que hacemos y en cómo otros interpretan lo que somos y lo que hacemos”*. (p.361).

En consecuencia, la cultura es el contexto donde se mantiene y desarrolla la identidad, y donde se conforma la imagen, ya que ésta es representada e interpretada con base en los presupuestos culturales y valores que tiene la organización y los públicos que la rodean. Dicho de otro modo, las maneras en que la empresa se representa y proyecta a sí misma (identidad) y en que los diferentes públicos (internos o externos) perciben dichas representaciones (imagen) están irremediabilmente arraigadas y justificadas por la cultura que rodea a la organización y a los públicos que con ella interactúan (Hatch y Schultz, 1997).

Hatch y Schultz (2002) proponen un modelo que vincula de manera simultánea la identidad, la imagen y la cultura de la organización, en una relación triangular e interdependiente Hatch y Schultz (2002) y articulan los tres conceptos mediante dos sendas de relación con dos procesos independientes.

Figura 22. El modelo de Hatch y Schultz



Fuente: Elaboración propia a partir de Hatch y Schultz (1997)

#### 2.1.9 El modelo de Interbrand

La metodología de Interbrand (2014) más conocida como *Brand Valuation* tiene como objetivo el análisis de la marca poniendo de manifiesto como esta contribuye a los resultados del negocio junto con las actividades que van a asegurar su continuidad a futuro.

El modelo tiene en cuenta el mercado, la marca y sus competidores y se basa en la premisa de que el impacto de una marca fuerte en sus stakeholders influencia el rendimiento del negocio. De forma que la creación de marcas fuertes capaces de influenciar las decisiones del consumidor y crear lealtad incrementarán su valoración.

El análisis se compone de elementos financieros, que se centran en el beneficio económico; el papel de la marca, que engloba la medida en la que la marca entra dentro de los patrones de decisión de compra en contraprestación con otros factores; y la fortaleza de marca o la habilidad de la marca para crear lealtad, demanda sostenible y beneficio a futuro.

#### 2.1.10 El modelo de Millward Brown

El modelo de gestión de marca de Millward Brown (2015), *BrandDynamics*, persigue la construcción de marcas con significado, diferentes y revela las posibilidades de crecimiento de una marca y la evaluación en términos de valor de la misma. Detecta también la predisposición del público a elegir dicha marca y el precio que está dispuesto a pagar. Este modelo trabaja sobre tres métricas: el poder, una predicción de la cuota de mercado de la marca a futuro; premium, en base a la habilidad de la marca de colocarse en este segmento dentro de la categoría a la que pertenece; y el potencial, la probabilidad de ganar valor de mercado.

El modelo de gestión de Millward Brown (2015) tiene en cuenta que el comportamiento del consumidor es instintivo por lo que utiliza técnicas para entender las respuestas del subconsciente hacia las marcas y las asociaciones intuitivas que las marcas suscitan.



En síntesis, sin duda a lo largo de la historia del marketing, el concepto de marketing mix ha constituido uno de los aspectos de mayor importancia en el ámbito estratégico y táctico y aunque sigue siendo un instrumento básico e imprescindible que debe estar presente en toda estrategia de marca ha de evolucionar hacia la perspectiva actual de la marca como activo intangible. En cualquier caso, el modelo de Kotler (2000) o sus derivados para el ámbito de los servicios, tienen únicamente en cuenta la perspectiva del consumidor y no contemplan aspectos relativos a la naturaleza de la ciudad. El modelo de Logman (2004) aunque incorpora tintes corporativos a los preceptos del marketing, tiene solamente en cuenta la perspectiva del cliente. Los de Urde (1999), Aaker y Joachimsthaler (2000) o Ghodeswar (2008) son modelos conceptuales principalmente para la gestión de marcas corporativas que no tiene en cuenta aspectos de la gestión de marcas de producto que pueden aplicar a la ciudad y el modelo de Kapferer (1997) centra su teorización en la gestión de marca en torno al valor de marca para el accionista, público que no es del todo relevante en la gestión de ciudad, en sintonía con el modelo de Davis (2002). El modelo de Knox y Bickerton (2003) sienta las bases de la gestión corporativa de marcas y los modelos de Interbrand (2014) y Millward Brown (2015) consisten en metodologías directamente dirigidas a la medida del valor de la marca dentro de una compañía.

Una vez contemplados diferentes modelos de gestión de marca se entiende que ninguno puede aplicarse de forma íntegra a la ciudad pues no contemplan las particulares de la misma como objeto de estudio aunque algunos, por su naturaleza, si pueden tenerse en cuenta como punto de partida para la construcción de un modelo propio de la ciudad.

Llegados a este punto, sin modelo de gestión de marca ciudad integral y sin un modelo de gestión de marca genérico que poder aplicar directamente a la ciudad, lo mejor es recurrir a las tendencias en gestión de marca para escoger un modelo punto de partida para la construcción de un modelo propio. En este sentido, según se ha observado en la descripción detallada de los modelos, la gran mayoría, tenían como fin último de su gestión, el aumento del valor de la marca por lo que se considera oportuno ahondar en esta tendencia en el epígrafe siguiente y determinar si ésta puede considerarse punto de partida para la adaptación de un modelo a la ciudad.

### **3. TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE MARCA Y EN LA GESTIÓN DE MARCA CIUDAD**

En el mercado global de hoy en día en el que los productos y servicios son tan similares la marca ha venido a convertirse en un elemento fundamental para buscar la diferenciación. De esta forma, las marcas serán capaces de aumentar el precio de sus productos y ser menos vulnerables respecto de sus competidores (Rezaie y Amirusefi, 2011).

Uno de los principales instrumentos de medida, que ya se ha abordado de forma tangencial en este trabajo, es el valor de marca. Este concepto data de los años 80 y tiene su nacimiento en Estados Unidos fruto de las grandes fusiones y adquisiciones de la época que requerían incorporar medidas en términos de valor de lo que estaban a punto de comprar o habían comprado (Rezaie Dollatabady y Amirusefi, 2011). Este escenario favorecía la extensión de la idea de que los intangibles asociados a las marcas son una fuente de riqueza tangible al ofrecer una plataforma de ventaja competitiva y obtención de ganancias futuras; por tanto se consideran las marcas como serias alternativas de inversión (Saavedra, 2004).

En los últimos años la utilización del concepto ha crecido exponencialmente por su carácter estratégico y porque se trata de una métrica adecuada para medir el éxito de los planes de marketing a lo largo del tiempo.

Una marca fuerte lidera competitivamente el mercado, incrementa los flujos de caja de la compañía, acelera liquidez, es más tractiva para posibles inversores, es capaz de atraer mejores empleados y consigue mayor nivel de lealtad entre los consumidores (Rezaie y Amirusefi, 2011). Por eso conseguir aumentar el valor de marca es una de las prioridades en la gestión de marca.

Según afirma Jeff Swystun, *Global Director de Knowledge & Communications de Interbrand* (2015), en 1978 el 85 por ciento del valor de una compañía estaba en sus activos tangibles, como la infraestructura y las instalaciones, y en 2004, el 72 por ciento de los activos eran intangibles, ligados con la inteligencia, los recursos humanos, la comunicación y el branding.

En conclusión nos encontramos en la década del valor, esto denota y confiere a las marcas el carácter de importantes activos de la empresa, cuya correcta gestión de ellas es crítica para competir en los mercados. Entonces, llegados a este punto, habría que preguntarse si esta tendencia es también aplicable en el contexto de las ciudades, pregunta a la que se le da respuesta en el siguiente epígrafe.

### **3.1 Cómo se mide el éxito de los planes de marca ciudad y el concepto de capital de marca en la ciudad**

En Zenker (2011) se hace referencia a la importancia de medir el éxito en los planes de marca ciudad. De acuerdo con el autor, un mecanismo de medida de la eficacia de los planes de ciudad podría hacer referencia a la identidad de la ciudad. En este sentido, y dado que la identidad se identifica con las características reales de un lugar, se utilizan casos de estudio que tienen en cuenta datos de fuentes secundarias como el número de visitantes, detalles demográficos acerca de los residentes, cifras de crecimiento, etc. Asimismo, puesto que es entendido que la identidad influencia las percepciones podrían considerarse otros elementos tangibles relativos a las mismos como por ejemplo la cultura de la ciudad, la historia, la vida nocturna, las infraestructuras, o elementos intangibles como la personalidad de marca, los aspectos emocionales o los valores. A estas dos metodologías, el autor suma una tercera que podría identificarse con la evaluación de los elementos del lugar clasificándolos entre negativos y positivos. Para completar esta última el autor hace referencia al hexágono de Anholt (2005) para determinar cuáles deberían o podrían ser dichos elementos.

La inexistencia de métodos de medida lleva a la conclusión de que no existe consenso en torno a los instrumentos de medida en torno a la gestión de marca en la ciudad y que se haría necesario la combinación de varios a la hora de abarcar desde una perspectiva cuantitativa la gestión de ciudades (Zenker, 2011).

En el mismo año, el propio Zenker en conjunción con Martin (Zenker y Martin, 2011) plantean de nuevo este conflicto considerando que devolver al contribuyente datos sobre el impacto de las inversiones en la construcción de marcas lugar más poderosas es necesario. Los autores explican cómo además existe falta de investigación en lo que a este aspecto refiere centrándose los investigadores en meros

trabajos descriptivos. Además explican, los estudios de medida son se realizan de forma continuada porque la obtención de información es limitada y porque se trata de métodos muy costosos. De acuerdo con los autores estos métodos de medida deben ser inherentes al hecho de que la ciudad está compuesta por varios grupos de interés y además al hecho de que un lugar puede suponer más de una localización. Por tanto, nuevamente los autores hacen alusión a la necesidad de aunar distintas perspectivas a la hora de construir un complejo instrumento de medida. Estas son:

- ✗ La perspectiva del cliente que englobaría el capital (acudiendo a métodos de medida del marketing y la economía tradicionales) y la satisfacción para los ciudadanos (en forma de lealtad, compromiso, confianza e identificación hacia la ciudad).
- ✗ La perspectiva de la marca que englobaría la marca como motivador del valor y el capital de marca de la ciudad.

Aunque el concepto capital de marca o brand *equity* nace del mundo financiero y se utiliza en el mundo de la gestión o el *management*, resulta interesante observar como en los últimos años se ha incrementado y ha cobrado importancia su aplicación a la ciudad. Tanto es así que una de la revistas de referencia en la materia, *Place Branding and Public Diplomacy*, ha dedicado un especial a este respecto en el año 2014. El editorial de dicho número, firmado por Magdalena Florek y Mihalis Kavaratzis, (este segundo un reputado académico en este ámbito que ha servido de influencia y referencia a lo largo del presente marco teórico) reflexionan sobre la importancia de aplicar el concepto de valor/patrimonio de marca y destacan dos razones por las cuales este aspecto es de vital importancia (Florek y Kavaratzis, 2014):

- ✗ Primero porque el concepto ha supuesto que las marcas sean más importantes si cabe en los comités de dirección y en los balances de resultados. Por ello, resulta interesante conocer si se produciría el mismo efecto en el ámbito de las ciudades.
- ✗ Segundo porque la aplicación del concepto en las marcas de producto y corporativas ha permitido tanto a gestores como a académicos ahondar

en los por qué a propósito de los cuales hay marcas que son más relevantes para los consumidores y por las que el consumidor da un valor más alto que a otras. Por ello, es también interesante saber, si este supuesto aplica en ciudades.

El concepto se ha trabajado a su vez desde diferentes perspectivas; financiera, marketing y orientación al consumidor (Zenker y Martín, 2011). Partiendo de este mismo estudio de Lucarelli (2012) según el cual el concepto de valor de marca hace referencia al valor inherente asociado de los elementos que constituyen una marca y su evaluación, la marca ciudad responde a un conjunto de percepciones relacionadas con la imagen de la ciudad considerando aspectos económicos y socioculturales. En definitiva, según el autor y a partir del estudio de diferentes referencias, el concepto de valor de marca en la ciudad está compuesto por un marco tridimensional; los elementos de marca, los instrumentos de medida y su impacto. De acuerdo con Zenker y Martín (2011) fue Papadopoulos (2004) quien presento uno de los primeros trabajos en torno a la medida del valor de marca desde un punto de vista financiero de cara a los inversores.

El auge de los artículos relacionados con este concepto aplicado en las ciudades responde según Florek y Kavaratzis (2014) a la mezcla entre moda y novedad en cuanto que no se conocen aplicaciones del concepto en este campo de estudio. Ahora bien, en cualquier caso, supondrá un avance teórico en la gestión estratégica de las ciudades.

Según apunta Anholt (2008) dentro de su compendio de ideas nuevas en torno al concepto de marca lugar o identidad competitiva, el concepto capital de marca es crucial en el sentido de que la reputación es uno de los activos más valorados que necesita ser gestionado, medido, protegido y nutrido a lo largo del tiempo.

En palabras de Keller (2014), padre del concepto, recogidas en el editorial del especial que mencionábamos anteriormente (Florek y Kavaratzis, 2014):

*I am pleased to learn of the special issue on place brand equity. I think the application of branding concepts and components of the customer-based brand equity model are especially relevant and useful with places. Whether it is a city, region, country, specific locale or some other location, it is important to understand what types of brand exists with the public and in the marketplace. For example, what are the levels of awareness, associations, attitudes, attachment and activity for the place? Only by understanding the full range of brand meaning that prevails can places be effectively managed and marketed.*

Si bien es cierto que la mayoría de los estudios relativos al valor de marca en la ciudad se han llevado a cabo desde la perspectiva de la ciudad como destino y Sarvari (2012) realiza una extensa clasificación de los mismos:

- ✗ Boo, Busser y Baloglu (2009) conceptualizaron el concepto de valor de marca de destino testeando su relación con la conciencia de marca, el valor del destino, y la lealtad de marca probando que la experiencia en destino es significativa. De acuerdo con los autores su modelo ofrecería una vista mejorada en torno a la percepción de la marca destino y sería necesaria la creación del instrumento de medida.
- ✗ Kim, Holland, y Byon, (2009) desarrollaron un modelo teórico de valor de marca destino y evaluaron los constituyentes que afectan a la satisfacción y en consecuencia al futuro comportamiento de los turistas para volver a la ciudad. De acuerdo con los autores la involucración dentro del destino tiene una repercusión significativa dentro de la satisfacción.
- ✗ Gartner y Ruzzier (2010) desarrollaron un modelo de valor de marca destino basado en la conciencia, la imagen, la calidad y la lealtad para evaluar diferencias entre los que repetían o no su visita. De acuerdo con los autores imagen y calidad desempeñaban papeles fundamentales.

- ✗ Pike, Bianchi, Kerr, y Patti, (2010) proponían un modelo de valor de marca destino basado en cuatro dimensiones, reconocimiento, asociaciones, calidad y *salience* determinando que esta última es el comienzo del modelo y es mucho más que conciencia teniendo que ver con la situación del viaje.

Aun considerando la existencia de dichos modelos resulta complejo evaluar el valor de marca destino desde la perspectiva del turismo de acuerdo con Zenker y Martin (2011) y es necesario seguir investigando en torno a este asunto para ir dando luz a este campo. Y es que, aunque se trata de un concepto que puede dejar patente la eficacia de los planes de marca ciudad así como de las inversiones en este campo, es aún poco utilizado tanto por gestores de marketing de ciudad siendo esto así porque la literatura existente al respecto es demasiado estándar. Eso sí, según los autores no hay que olvidar en este caso que las ciudades no tienen como objetivo generar beneficios sino cumplir su función social por lo que habría que centrarse en la generación de valor dejando de lado el aspecto financiero y que el enfoque desde el punto de vista de la ciudad como destino dejaría fuera de alcance al resto de públicos que tienen que ver con la gestión de la marca ciudad.

En definitiva, la aplicación de este concepto en la gestión de ciudades supone una aproximación hacia la valoración del éxito de esta actividad y en consecuencia hacia cuantificar los resultados (Florek y Kavaratzis, 2014).

Nuevamente Zenker en el año 2014 (Zenker, 2014) hace alusión a la inexistencia de métodos de medida del valor de marca. Ahora bien, ante la falta de modelos explícitos para la ciudad Zenker y Martin (2011) argumentan el uso de los modelos de marketing tradicional mejorados y adaptados a la ciudad por lo que se estima por tanto hacer una revisión exhaustiva del concepto de capital de marca y de los modelos de gestión existentes para sentar las bases punto de partida de la construcción del modelo resultante de esta investigación.

### 3.2 Qué es capital de marca

De acuerdo con Sarvari (2012) existen varias definiciones del concepto en la literatura en función del propósito de estudio: el valor añadido a un producto por el nombre de la marca; un conjunto de activos ligados a la marca que la aportan valor; o las diferencias en las respuestas que le otorgan a la marca los clientes.

El capital de marca representa el valor de la marca en el mercado en forma en función de sus características y precio (Colwell, 2015). Una fuerte valoración de la marca supone: la posibilidad de incrementar el precio, conseguir y mantener la cuota de mercado, soportar nuevas extensiones de marca, atraer inversores y no dejar entrada a nuevos competidores. Si esta es muy fuerte, puede hacer incluso que la marca permanezca impune a los competidores.

La marca es equivalente o superior a los activos tangibles de una empresa por lo que este aspecto ha pasado a ser fundamental en el área del marketing (Ortegón, 2010). Existen dos perspectivas a la hora de abordar el concepto de capital de marca, financiera o basada en el cliente; es decir, el valor económico que aporta la marca a la firma o el valor que le atribuye a una marca un cliente en el proceso de compra. En cualquier caso, y también de acuerdo con Guzmán (2005), un elevado valor de marca esconde ventaja competitiva en tanto en cuanto que: implica que la marca puede marcar el precio desde la perspectiva de los productos *premium*; aumenta la demanda; es más sencillo el proceso de propagación; las campañas de comunicación son más eficientes; los márgenes pueden ser mayores; y la compañía se refleja menos vulnerable ante los competidores.

Existe también una perspectiva que combina el aspecto financiero y el de cliente que han trabajado autores como Motameny y Shahorkhi (1998) quienes desarrollaron el modelo Global Brand Equity que parte de la estimación del valor económico reconocido en Baldauf, Karen y Gudrun (2003) y Dyson, Farr y Hollis (1996).

Las técnicas que han trabajado el concepto desde la perspectiva financiera argumentan que el valor de marca está en relación con el de otros activos; es decir, definen el concepto como el incremental del valor de caja obtenido con los productos



de una marca respecto de los mismos que obtienen los productos sin marca de acuerdo con Simon y Sullivan (1993).

En los modelos en los que el concepto ha sido estudiado desde la perspectiva de cliente fundamentalmente el concepto se forma en base a tres conductores según Logman (2004): valor de equidad, que se refiere a la valoración objetiva; valor de marca que se refiere al valor subjetivo e intangible; y valor de retención que refleja el apego del cliente hacia la marca.

Sarvari (2012) clasifica estas dos posibles tendencias entre valor de marca organizacional, el puramente financiero y valor de marca de cliente, el de gestión. Según su criterio el puro enfoque financiero es preciso en cuanto a valoración se refiere pero no es de ayuda para los gestores de marca a la hora de establecer sus estrategias.

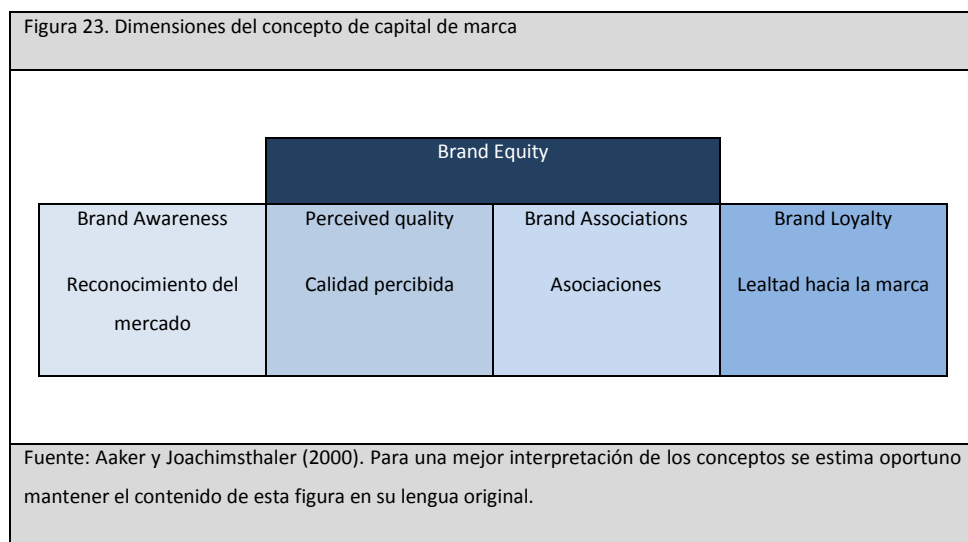
Por otro lado, de acuerdo con Ortegón (2010) y Saavedra (2004) los motivos por los cuales es necesario investigar el desempeño de las marcas son la reducción de la inversión en marketing, el aumento de la fidelidad del consumidor, el aumento de los márgenes de beneficio, las oportunidades de extensión de las marcas. Es decir, la marca crea valor para la empresa y brinda una importante ventaja competitiva al establecer una barrera para que los consumidores cambien de marca.

De acuerdo con Buil et al. (2010) el valor de las marcas es necesario para tomar mejores decisiones tácticas y estratégicas relativas a los intangibles. Ahora bien, no se ha llegado a un consenso acerca de cómo medir el capital de marca o cuales son los constructos más adecuados para su medición pero si se ha considerado una serie de elementos cognitivos y afectivos relacionados con el valor de marca que influyen en el proceso de compra entendidos como la intención de compra y la lealtad hacia la marca (González, Orozco y de la Paz, 2010).

Según Lassar, Banwari y Sharma (1995) son cinco las dimensiones que le dan forma al concepto de capital de marca: rendimiento, valor, imagen, integridad y compromiso. Según Aaker y Joachimsthaler (2000), el valor lo conforman los activos asociados a la marca en forma de: conciencia de marca, calidad percibida, asociaciones

y lealtad. Estas dimensiones que han sido comúnmente aceptadas por varios investigadores entre ellos Aaker y Keller, que pueden ser considerados los dos teóricos principales en torno al concepto, son (ver figura 23):

- ✗ La conciencia de marca, que refleja la percepción y el gusto.
- ✗ La calidad percibida que influencia las asociaciones de marca y afecta a la capacidad de lucro.
- ✗ Las asociaciones de marca que son todo aquello que está conectado con la marca.
- ✗ La lealtad hacia la marca que es en esencia el valor de la marca.



Aaker (1991) define lealtad a la marca como *“el vínculo que un cliente tiene con la marca”* (p. 39). La lealtad a la marca es el componente clave, ya que ella resulta en lucros. Según Aaker (1991) la calidad percibida es la calidad técnica del producto bajo una evaluación subjetiva que hace el consumidor. De manera similar a las asociaciones de marca de la calidad percibida también provee valor al consumidor dándole razones para la compra y diferenciando la marca de las competidoras, la percepción de calidad influencia directamente la decisión de elección y la lealtad a la marca (Aaker, 1998).

También argumenta Aaker (1991) que las asociaciones de marca, tienen un nivel de fortaleza y que el *link* (nodo) hacia la marca debe ser más fuerte cuando está basado en experiencias, como también en exposición a comunicación. Más aun, Aaker (1991) sugiere que las asociaciones de marca pueden proveer un valor para el consumidor dándole razones para la compra y creando actitudes y emociones positivas hacia los consumidores. Dicho autor destaca que la personalidad de marca y asociaciones con la organización, son las dos más importantes asociaciones de marca las cuales influyen en el valor total de la marca (Aaker, 1991, Aaker, 1998).

El autor, menciona varios niveles de conocimiento de la marca, los cuales van desde el simple reconocimiento de la marca hasta la dominancia que esta pueda tener, la cual se refiere a la condición en que la marca estudiada es la única recordada por el consumidor. A pesar de que muchos no la consideran como fuente de creación de valor de marca, Aaker (1992) afirma que muchas firmas ya ven como importante esa dimensión.

Por su parte, Keller (2001) define el capital de marca como el grado y la facilidad con que los consumidores recuerdan y reconocen a la marca y pueden identificar los productos y servicios con los que está asociada; el grado en que los atributos y beneficios percibidos de una marca son fuertes, favorables y únicos; el grado de lealtad que el cliente siente hacia la marca; una forma fuerte de apego; es el grado en que los consumidores usan la marca, hablan con otros acerca de la marca y buscan información, promociones y eventos relacionados con la marca; teniendo en cuenta que las asociaciones pueden representar fuentes importantes para valorar una marca, debido a que a través de ellas, los consumidores sienten éstas satisfacen sus necesidades.

En este sentido, de acuerdo con González et al. (2010) los atributos tangibles son elementos básicos para entender la construcción del valor de marca en la mente del consumidor y dichos atributos influyen en la actitud hacia la marca en cualquier momento del involucramiento de compra. Sin embargo los elementos intangibles están más ligados a altos niveles de involucramiento de compra.

En definitiva, la aparición de este concepto ha acentuado la importancia del papel de la marca y las estrategias de marketing durante los últimos años reflejando que la marca es uno de los activos intangibles más importantes (Buil et al., 2010). Ahora bien, teniendo en cuenta que la ciudad tiene que dejar de lado el aspecto financiero y centrarse en la generación de valor desde una perspectiva social, se considera oportuno ahondar en el siguiente epígrafe en el concepto de capital de marca desde la perspectiva del cliente.

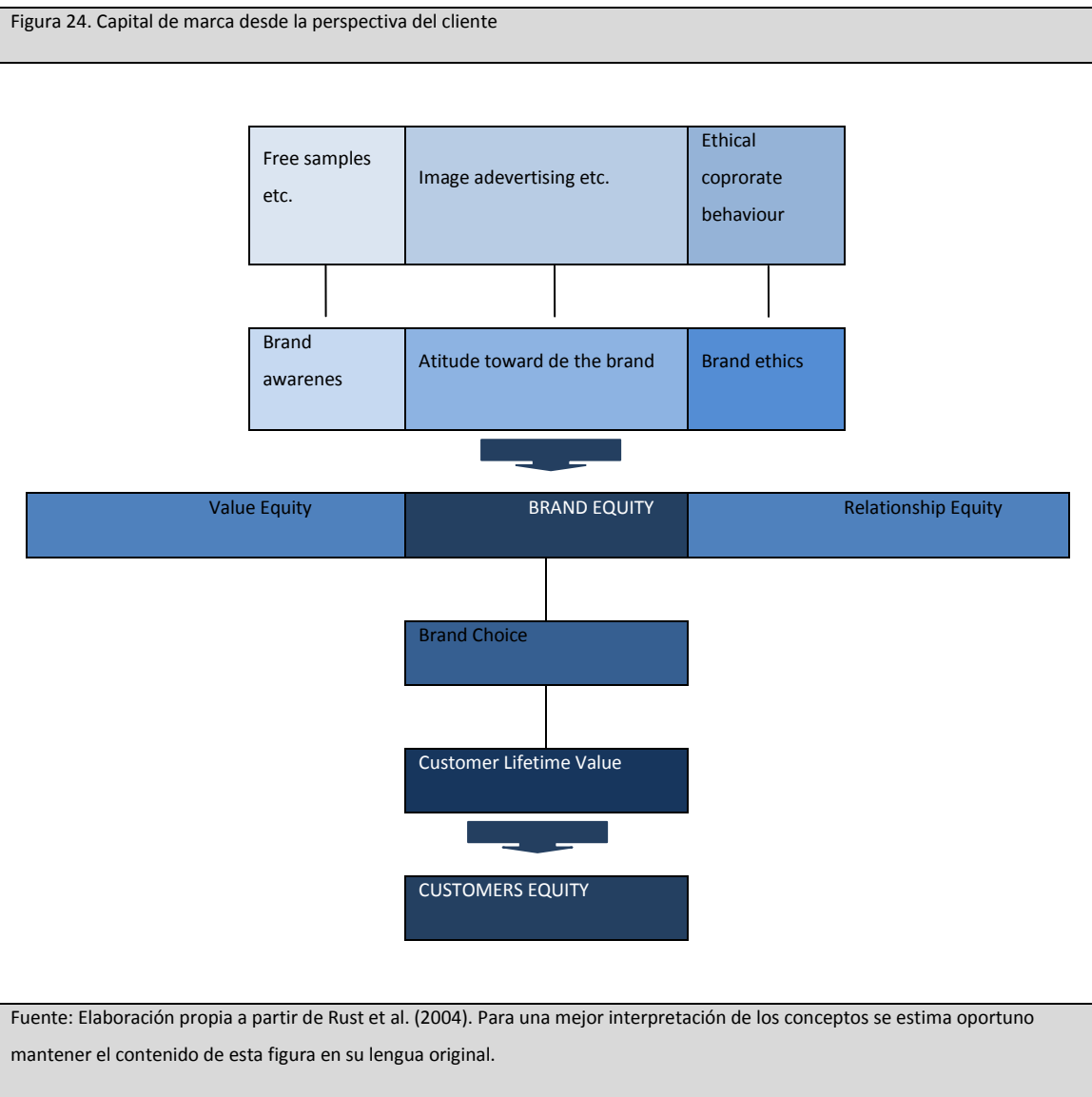
### 3.2.1 El concepto de capital de marca desde la perspectiva del cliente

Como se ha comentado, existen perspectivas centradas en el cliente que son en esencia más radicales que las que hemos visto hasta ahora pero que pueden ayudar a dar sentido al concepto de capital de marca. De acuerdo con Rust, Zeithaml y Lemon (2004) la marca existe para dar servicio a los clientes construyendo lealtad y retención, vendiendo en paralelo bienes o servicios parejos o extendiendo la oferta para darle más servicios al cliente; los tres caminos son fuentes de capital de marca. Así las empresas focalizarían en el valor de cliente o en el valor de la marca. Teniendo en cuenta que según los actores el fin último es maximizar el valor de cliente a lo largo del tiempo, el concepto de capital de marca aquí cobra un significado distinto frente al de cliente incluyendo: valoraciones del cliente de las cualidades intangibles de la marca ya sean negativas o positivas, y valoraciones de los clientes sobre todas las marcas de la compañía a lo largo del tiempo.

Según esta aproximación el objetivo de la dirección es entonces hacer crecer el valor para el cliente en lugar del de la marca que sería sólo significativo a nivel individual. Esto implica según los autores trabajar en siete direcciones: subordinar las decisiones de marca a las decisiones que tienen en cuenta la relación con los clientes; construir las marcas en torno a los segmentos de cliente y no al revés; hacer las marcas tan estrechas en sentido figurado como sea posible; planificar las extensiones de la marca en función de las necesidades del cliente no en función de componentes similares; desarrollar la capacidad y la mentalidad de permitir a los clientes acercarse a otras marcas de la compañía; no tomar medidas heroicas; y cambiar la forma en la que se evalúa el valor de marca.

La adopción de esta perspectiva implica cambios tanto en las responsabilidades, como en los responsables, el presupuesto y los procesos. Ahora bien, según los autores es el camino para conseguir una relación duradera con el cliente y sólo la alta dirección puede emprender este cambio de paradigma (Rust, Zeithaml y Lemon, 2004).

Este modelo representa la forma de evaluar la marca y su valor entendiendo sus motivantes y el grado de motivación que aporta cada uno. Y es que el hecho de gestionar algo, implica saber evaluarlo. Además es un modelo que facilita la toma de decisiones puesto que una vez que el gestor conoce estos motivantes y el peso que se les atribuye, es predecible su impacto en la construcción de la marca y en consecuencia su beneficio.



Comenzando por el resultado final, capital de marca para el cliente, según la figura 24, el modelo muestra como el condicionante de valor a lo largo de vida del cliente son las elecciones que vienen a su vez determinadas por el valor monetario, el valor de marca y el valor de las relaciones. Entonces, el primer reto es determinar la influencia y el peso de cada. En cuanto al valor de marca, sus condicionantes son el conocimiento de marca, las actitudes hacia esta y las percepciones respecto de su comportamiento ético. Una vez más, el reto consistiría en determinar la influencia y el peso de cada uno de ellos. En este caso, los autores hacen referencia a varias técnicas genéricamente extendidas; como por ejemplo cuestionarios de satisfacción.

Además de los modelos de Keller y Aaker explicados anteriormente, de acuerdo con Ortégón (2010) existen varios modelos teóricos para la medición del capital de marca desde la perspectiva del cliente que se enumeran y explican a continuación:

- ✗ Kamakura y Russell (1993) proponen una medición que emplea los historiales de compra de los consumidores que se encuentran en los datos recabados mediante el escáner del supermercado para estimar el valor de la marca con un método residual. En concreto, este modelo explica las elecciones observadas en un panel de consumidores como una función del ambiente de la tienda (precios reales, promociones de ventas, exhibiciones), las características físicas de las marcas disponibles y el término residual denominado valor marca. Al controlar otros aspectos de la mezcla de marketing, estiman el aspecto de la preferencia de marca que es exclusivo de una marca y que los competidores no han duplicado.
- ✗ Swait, Erdem, Louviere y Dubelar (1993) proponen un método para medir el valor de la marca mediante experimentos con la elección, que tienen en cuenta el nombre de la marca, los atributos del producto, la imagen de la marca, las diferencias en las características sociodemográficas del consumidor y el uso de marca. Definen el precio de ecualización como el precio que iguala la utilidad de una marca con las utilidades que se podrían atribuir a una marca en la categoría donde no hubiera diferenciación de marcas.

- ✗ Srinivasan, Park y Dae (2005) proponen una metodología residual integral para medir el valor capital de la marca con base en el modelo de actitud multiatributos. Su método revela el tamaño relativo de las diferentes dimensiones del valor de la marca porque lo divide en tres componentes: conciencia de marca, sesgos en la percepción de atributos y preferencia no basada en atributos.
- ✗ Dillon, Madden, Kirmani y Mukherjee (2001) proponen un modelo que divide las calificaciones de atributos de una marca en dos componentes: (a) asociaciones específicas de la marca, características de significado, atributos o beneficios que los consumidores asocian con una marca, y (b) impresiones generales con base en una visión más holística de la marca.
- ✗ Ailawadi, Lehmann y Neslin (2003) proponen una variación del modelo de Dillon et al. (2001), empleando datos reales de las ventas minoristas para calcular los ingresos superiores como una estimación del valor de la marca y, para ello, calculan la diferencia que hay entre los ingresos que genera una marca y los que produce una marca privada o genérica en la misma categoría.
- ✗ Berry (2000) citado en Sarvari (2012) identificó un modelo para valor de marca para marcas de servicios que no difería en forma de los modelos para productos pero si en grado puesto que el desarrollo de un servicio es algo que no es tenido en cuenta para los productos.
- ✗ Farquhar (1989) fue el primero en tratar de conceptualizar y medir el capital de marca desde la perspectiva del consumidor y Faircloth, Capella y Alford (2001) quisieron demostrar que las críticas al concepto de capital de marca se habían infundado.
- ✗ Según Keller (2003) los modelos más complejos para medir el valor de una marca son los modelos líderes en la industria (*Brand Dynamics* y *Equity Engine*) se puede concluir que también se pueden relacionar fácilmente con el modelo expuesto por Keller (2003) y Aaker (1996), ya que sus conceptos de relación y afinidad con las marcas son congruentes con los conceptos de conciencia,

recordabilidad, asociaciones, imaginería, resonancia y desempeño de las marcas (Ortegón, 2010).

Por otro lado, según Saavedra (2004) los beneficios y recomendaciones de los modelos de capital de marca se pueden agrupar en tres áreas: las fuentes que generan el capital de marca, los beneficios, y los métodos para su construcción. En este sentido:

- ✖ Es Aaker quien ahonda más a la hora de exponer las fuentes que generan el capital de marca.
- ✖ Existen grandes coincidencias entre los postulados de los autores, principalmente entre Aaker (2004), Farquhar (1989) y Keller (2001) pues las fuentes de trabajo se desarrollan bajo aspectos afectivos, conductuales y cognitivos; presentan conceptos propios de la teoría de comportamiento de compra del consumidor; exploran la relación actitud-lealtad. En lo que se refiere a los métodos Aaker desarrolla una metodología para construir capital de marca y Farquhar realiza un plan de acción, Farquhar desarrolla tres etapas siendo los aportes de los autores complementarios y todos ellos basados en la cuidadosa elección de la identidad de marca para desarrollar asociaciones favorables, sólidas y únicas con la marca.

Los modelos académicos y profesionales tienen aspectos en común. Están basados en los modelos Aaker y Keller y buscan un índice para la medición del valor. En este sentido son los métodos profesionales los que hacen más hincapié en este sentido pues les interesa más conocer el valor de marca como resultado que como proceso. Para el desarrollo de este trabajo, el segundo es más importante (Colmenares y Saavedra, 2007).

Además, aunque según Saavedra (2004) el desarrollo del concepto de capital de marca aún no ha finalizado, los modelos se complementan entre sí y todos tienen su origen en la teoría del comportamiento del consumidor que se explica a continuación.



### 3.2.1.1 La teoría del comportamiento del consumidor, como base del concepto de capital de marca

De acuerdo con Saavedra (2004), el comportamiento del consumidor puede definirse como una serie de actividades mentales y físicas que llevan a cabo los individuos que resultan en decisiones y acciones para comprar, pagar y usar productos y o servicios.

Las organizaciones con orientación al mercado se enfocan para entender la dinámica de las necesidades y deseos de los consumidores, siendo especialmente clave el proceso de toma de decisiones. Los modelos contemporáneos de procesos de toma de decisiones ponen de relieve la actividad mental que tiene lugar antes de efectuar la compra, durante y después de esta.

En definitiva, el autor explica que la teoría del consumo hace una distinción clara entre lealtad y capital; siendo la lealtad una serie de compras repetidas de forma consistente acompañadas por una actividad favorable hacia la marca y el capital de marca un concepto mental que le adjudica un nivel de superioridad a la marca. Se manifiestan por tanto dos diferencias: el capital de marca no incluye la dimensión de compra y el componente de la lealtad entendido como actitud favorable, que es un concepto mental que puede ser confundido con el de capital de marca pero, por ser una actitud, por definición constituye una evaluación general de la marca y una predisposición a su compra. Por el contrario el capital de marca está basado más en asociaciones específicas que el consumidor realiza sobre la marca y el valor que dichas asociaciones representan para sí mismo.

Llegados a este punto, dónde es viable partir de un modelo de gestión de capital de marca para construir un modelo aplicable a la ciudad, es necesario decantarse por uno de los estudiados. El modelo de Keller (2001) es usado como referencia para sistematizar el concepto de capital de marca (Villarejo, 2002) y como se ha observado anteriormente, ha servido como base para la construcción de otros modelos. Asimismo, se trata de uno de los modelos más estudiados en universidades y escuelas de negocio tal y como describen los programas de formación de las mismas a nivel local (IESE, 2015, ESIC, 2015, ESADE, 2015) e internacional (Harvard, Oxford,

Cambrige), por lo que se estima oportuno que puede servir como punto de partida para la construcción de un modelo aplicable a la ciudad. Por tanto, se considera necesario ahondar profundamente en la construcción del modelo en el siguiente capítulo.



**Capítulo tercero.**

**Análisis del modelo del profesor Kevin**

**L. Keller**



# CAPÍTULO TERCERO: ANÁLISIS DEL MODELO

## DEL PROFESOR KEVIN L. KELLER

### 1. FUNDAMENTOS

Antes de comenzar ahondando en los fundamentos del modelo, es necesario mencionar que la construcción de este epígrafe se ha llevado a cabo a partir del estudio de la bibliografía del autor consultada para este trabajo (Keller, 1993, 2001, 2003, 2009, 2014).

Ahora sí, profundizando en los fundamentos, el poder de una marca recae en lo que los clientes sienten, ven y escuchan en torno a la misma a lo largo del tiempo, es decir, el poder de una marca reside en la mente de los consumidores. Así, la elección de las experiencias de marca correctas y los planes de marketing que las acompañan desencadenarán los pensamientos, sentimientos, imágenes, creencia, percepciones y opiniones deseadas que conectarán al cliente con la marca.

Según Keller, las decisiones de marketing que tienen que ver con el valor de marca están argumentadas bajo tres premisas de marca:

- ✗ Posicionamiento o *brand positioning*. Describe como guiar un marketing integrado para maximizar la ventaja competitiva. Algunas asociaciones son exclusivamente de producto mientras que otras no lo son y no todas son efectivas a la hora de crear valor de marca.

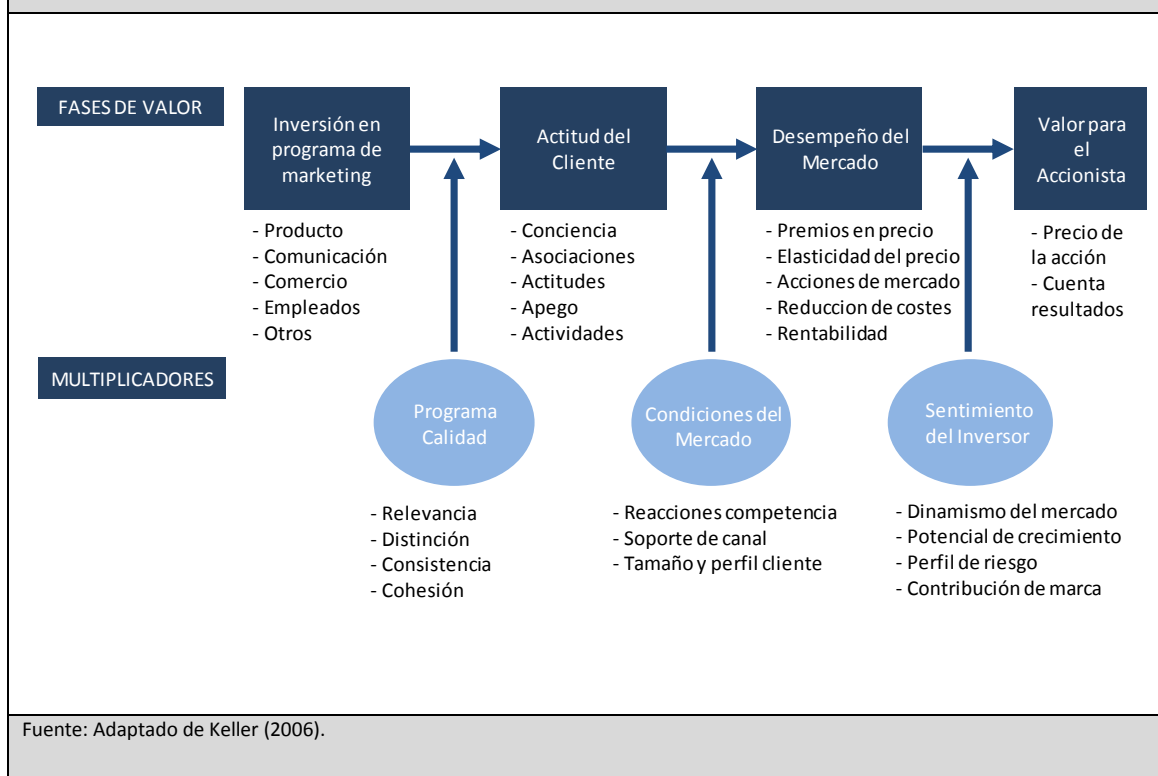
Tradicionalmente las compañías se han centrado en los beneficios con respecto de los competidores, sus puntos de diferenciación o *points of difference*. Sin embargo es necesario tener en cuenta también los marcos de referencia competitivos o *competitive frames* y los puntos de semejanza o *points of parity*.

- ✗ Los marcos de referencia competitivos se definen como las asociaciones que el consumidor realiza para evaluar los puntos de diferencia y los puntos de semejanza. Incluyen normalmente

otras marcas en la misma categoría pero también pueden incluir marcas en categorías diferentes.

- ✗ Los puntos de semejanza son los valores compartidos entre la marca y sus competidores y son denominadores comunes de dicha categoría.
- ✗ Resonancia o *brand resonance*. Describe como crear relaciones intensas, activas y leales con los clientes. La resonancia se nutre del incremento de la lealtad del cliente y del decrecimiento de la vulnerabilidad frente a las acciones de marketing de los consumidores. El reto en este caso es conseguir que el cliente tenga las experiencias correctas para crear el conocimiento de marca correcto. Identidad, significado, respuesta y resonancia son los pasos que engloba esta premisa y los pasos sobre los que se fundamenta el modelo del profesor Kevin L. Keller que serán ampliados más adelante.
- ✗ Cadena de valor o *brand value chain*. Describe trazar el proceso de creación de valor para entender el impacto financiero de las inversiones de marketing (ver figura 25).

Figura 25. Cadena de valor de la marca



El profesor Kevin L. Keller sintetiza los beneficios de la gestión de valor de marca en: aumento de la lealtad del consumidor, disminución de la vulnerabilidad frente a los competidores, mayor margen, respuesta favorable del cliente ante subidas y bajadas de precio y efectividad de la comunicación entre otros.

## 2. EL MODELO DEL PROFESOR KEVIN L. KELLER, CAPITAL DE MARCA DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE O CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY (CBBE)

El modelo de Kevin L. Keller, *Customer-based brand equity* (CBBE) tienen como premisa responder a dos preguntas fundamentales para un gestor de marca, qué hace a una marca fuerte y cómo construir una marca fuerte; en esencia responder a la pregunta de qué es el valor de marca, cómo construirlo, medirlo y gestionarlo.

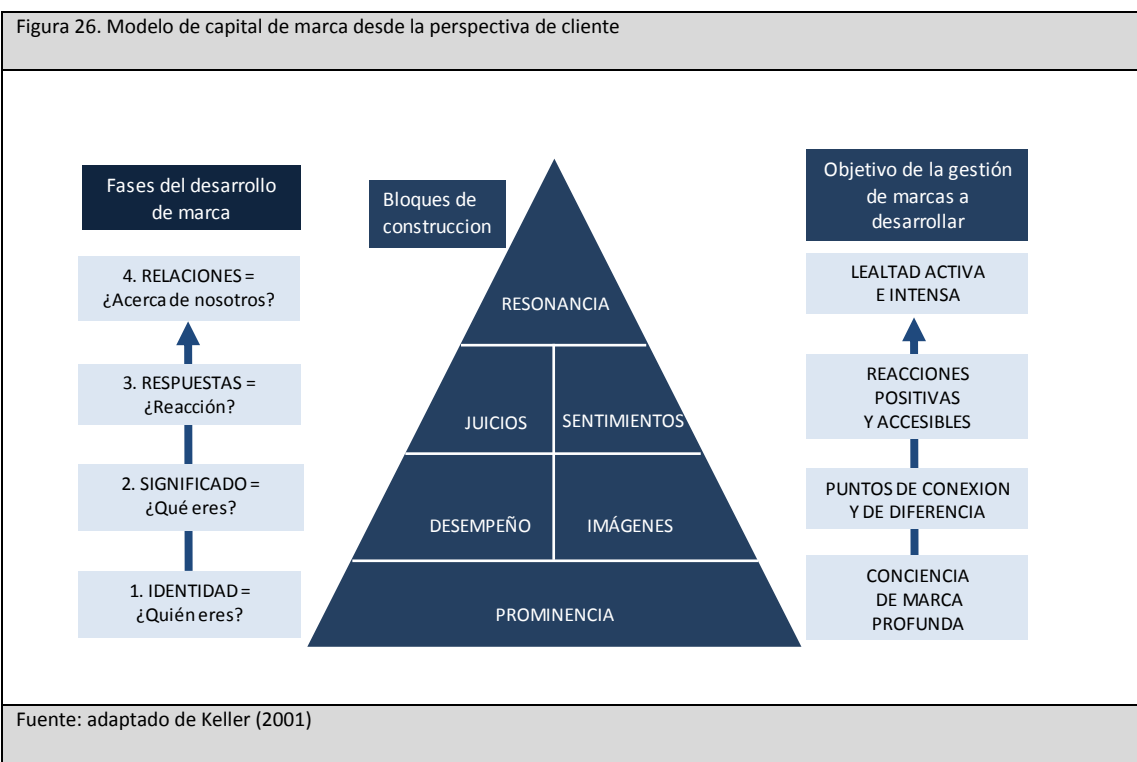
El modelo CBBE puede evaluar el progreso de los procesos de construcción de marca y es aplicable tanto en la planificación como en la implementación e interpretación de estrategias de marca y tiene como fin último ayudar a los gestores en la planificación de dichas estrategias e informar sus decisiones (Keller, 2001).



El proceso de creación de una marca fuerte encierra cuatro pasos que recaen sobre 6 bloques de construcción según el profesor Keller. Así, los pasos son:

- ✗ Establecer la identidad de marca apropiada o lo que es lo mismo, el reconocimiento de marca.
- ✗ Crear el significado de marca apropiado a través de asociaciones de marca únicas.
- ✗ Provocar respuestas positivas hacia la marca.
- ✗ Forjar relaciones marca-cliente intensas y leales.

Y los bloques de construcción son: prominencia de marca, rendimiento de marca, imaginario de marca, juicios de marca, sentimientos de marca y reconocimiento de marca. Este último según Keller, tiene lugar cuando se han dado los otros cinco e implica un grado elevado de lealtad.



## 2.1 Los cuatro pasos del proceso de construcción de marca

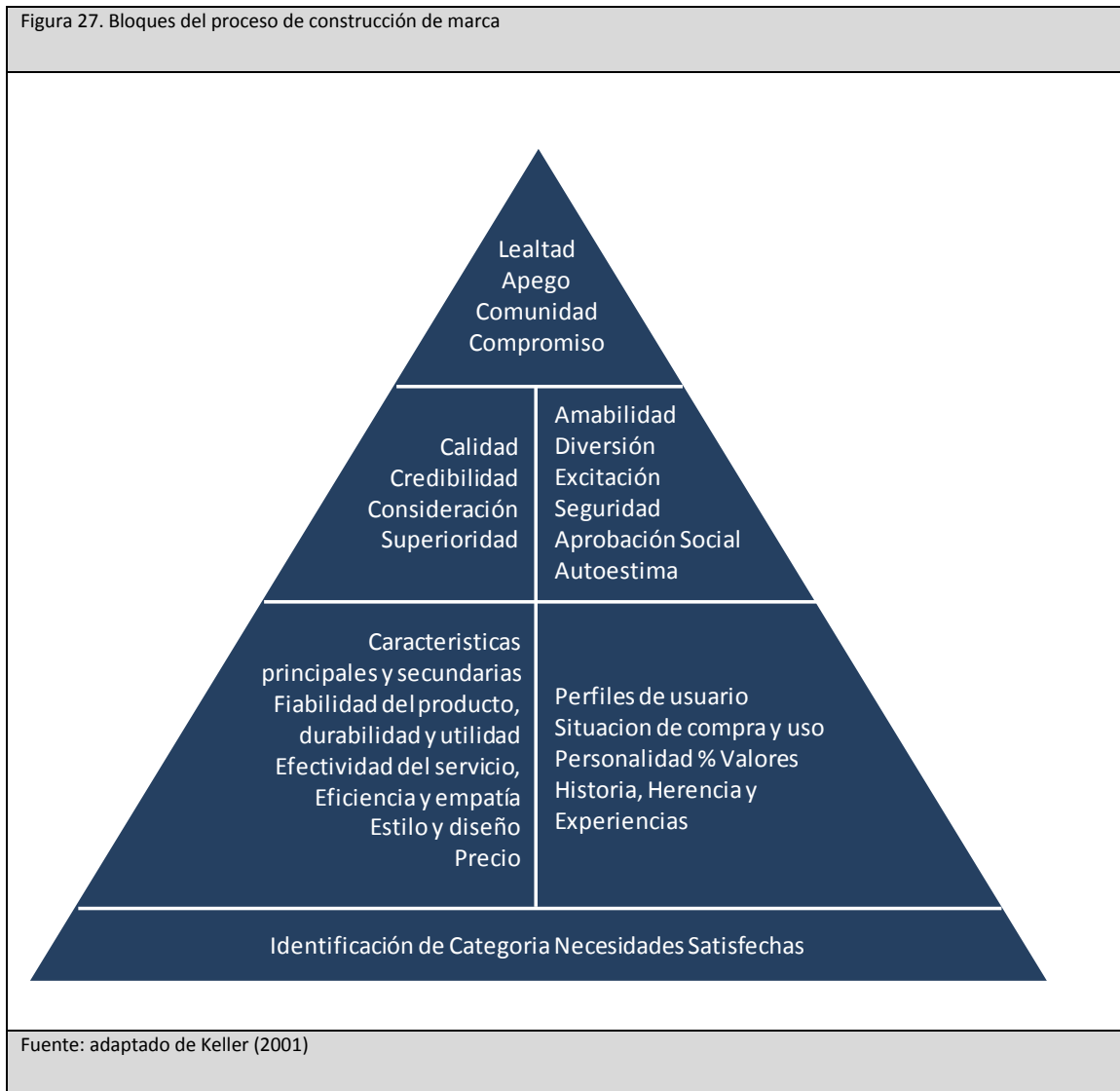
De acuerdo con el modelo CBBE los cuatro pasos hacen referencia a una serie de cuestiones fundamentales intrínsecas a la marca:

- ✗ Quién eres, identidad de marca, o *who are you, brand identity*.
- ✗ Qué eres, qué significas o *what are you, brand meaning*.
- ✗ Qué transmites, respuestas de marca o *what about you, what I do think or feel about you, brand responses*.
- ✗ Qué tipo de asociaciones me conectan a ti, relaciones de marca o *what about you and me, what kind of association an how much of a conection would I like to have with you, brand relationships*.

Entonces, el primer paso recae sobre la identificación de marca con los clientes y las asociaciones de las mentes de estos con una categoría de producto o necesidad. El segundo paso recae sobre el establecimiento del significado en la mente de los consumidores a través de asociaciones tangibles e intangibles respecto de la marca. El tercer paso consiste en provocar las respuestas apropiadas en el cliente hacia dicha identidad y significado. El cuarto paso consiste en convertir esas respuestas en una relación de lealtad entre marca y consumidor. Según Keller el éxito de un paso es consecuencia del cumplimiento del anterior.

## 2.2 Los seis bloques del proceso de construcción de marca

Los seis bloques del proceso de construcción y su relación con los mencionados pasos se explican según acontece a continuación:



Paso 1: identidad de marca, *brand identity*

✗ Bloque 1: prominencia o *brand salience*. Conseguir una correcta identidad de marca implica crear dicha prominencia de marca y ésta tiene relación con la conciencia del cliente sobre la marca. La conciencia de marca o *brand awareness* hace referencia a la habilidad en los consumidores de reconocer una marca y ponerle nombre. Ahora bien, va más allá del mero reconocimiento porque implica conectarla (a

través del nombre, logo, símbolo, etc.) con ciertas asociaciones en la memoria. En este sentido, la conciencia de marca implica que el cliente sea capaz de identificar el producto dentro de la categoría en la que compite la marca y además estar seguro de que el cliente entiende la necesidad que dicha marca satisface. Sobre la prominencia de marca resaltan tres funciones:

- ✗ Influenciar la formación y la fortaleza de las asociaciones de marca que construyen su imagen y le proporcionan significado.
- ✗ En relación con la identificación de la categoría y las necesidades satisfechas es crucial en los procesos y oportunidades de compra. Permite influenciar la probabilidad de que la marca sea considerada dentro del conjunto.
- ✗ En los casos en los que el cliente tienen una participación reducida con respecto del producto, es decir, cuando compra por impulso o cuando compra sin saber, la elección puede hacerse en base a la conciencia de marca.

La consecución de la conciencia de marca se distingue en dos vertientes: profundidad y amplitud, es decir, la facilidad de los clientes para denominar o reconocer una marca y el rango de situaciones de compra y consumo en el que la marca se refleja en la mente del consumidor. Por tanto no es sólo importante que la marca esté en lo más alto dentro de la mente del consumidor si no que forme parte de la misma en el momento y lugar oportuno.

En definitiva, en general, la prominencia de marca desemboca en un mayor consumo y niveles de compra.

## Paso 2: significado de marca o *brand meaning*

El significado o la imagen de la marca es esencial para muchos consumidores para los que no es suficiente con la prominencia de marca. El significado de marca puede distinguirse en forma de consideraciones funcionales o de rendimiento versus de abstracción. Entonces el significado de marca se compone de dos tipos de asociaciones:

✕ Bloque 2: desempeño o *brand performance*. Este bloque hace referencia al diseño y la entrega del producto que satisfaga al completo las necesidades. Es decir la experiencia del cliente con el producto debe si no superar, completar sus expectativas. Hace referencia entonces a la forma en la que el producto cumple las necesidades funcionales, es decir, incluye las propiedades o características inherentes a dicho producto que se identifican con los atributos o beneficios. Aunque estos variarán en función del producto y de la categoría se pueden identificar 5 tipos:

✕ Características principales y propiedades secundarias o *primary characteristics and secondary features*.

✕ El grado de confianza, durabilidad y servicio o *product reliability, durability and serviceability*.

✕ Grado de eficacia, eficiencia y empatía o *service effectiveness, efficiency and empathy*.

✕ Estilo y diseño o *style and design*.

✕ Precio o *Price*.

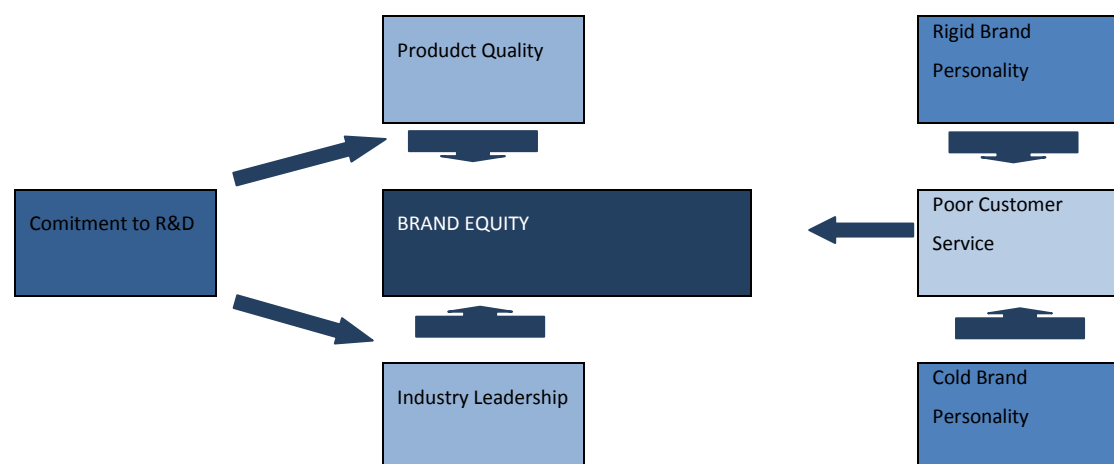
✕ Bloque 3: Imágenes o *brand imagery*. Hace referencia a las propiedades extrínsecas del producto incluyendo la forma en que éste satisface las necesidades psicológicas o sociales del cliente. Se refiere a la forma en la que el consumidor piensa sobre la marca de forma abstracta en lugar

de racional haciendo por tanto referencia a los aspectos intangibles. Estos aspectos pueden categorizarse del siguiente modo:

- ✗ Perfiles de usuario o *user profiles*.
- ✗ Situaciones de compra y uso o *purchase and usage situations*.
- ✗ Personalidad y valores o *personality and values*.
- ✗ Historia, patrimonio y experiencias o *history, heritage and experiences*.

De acuerdo con Colwell (2015) y en relación con el valor de marca, éste contribuye directamente al resultado final de una compañía pero la imagen de marca sólo en la medida que puede ayudar a construir dicho valor. En Colwell (2015) quedan representados los atributos de imagen que condicionan el valor de marca (ver figura 28).

Figura 28. Atributos de imagen que condicionan el valor de marca



Fuente: adaptado de Colwell (2005). Para una mejor interpretación de los conceptos se estima oportuno mantener el contenido de esta figura en su lengua original.

El número y el tipo de asociaciones que hacen referencia al rendimiento y el imaginario están ligadas a la marca en sí y pueden clasificarse en tres dimensiones: fortaleza, favorabilidad y unicidad. En definitiva, para crear valor de marca es esencial que la marca posea unas asociaciones fuertes, favorables y únicas.

### Paso 3: respuestas hacia la marca o brand responses

Hace referencia a la forma en que el consumidor responde ante la marca, su actividad de marketing o/y otras fuentes de información. Se pueden distinguir entre:

✗ Bloque 4: juicios de marca o *brand judgements* hacen referencia a las opiniones personales del cliente y sus evaluaciones respecto de la marca. Ponen en cuestión el rendimiento y el imaginario anteriormente mencionados. Aunque todos los juicios posibles tienen cabida, los más relevantes en la creación de una marca fuerte son:

✗ Calidad de marca o *brand quality*.

✗ Credibilidad de marca o *brand credibility*.

✗ Consideración de marca o *brand consideration*.

✗ Superioridad de marca o *brand superiority*.

✗ Bloque 5: sentimientos hacia la marca o *brand feelings*, hacen referencia a respuestas y reacciones emocionales del cliente respecto de la marca. Estos sentimientos pueden ser leves o intensos, positivos o negativos y tienen mucho que ver con el contexto social. Son seis los más relevantes siendo los tres primeros parte de la experiencia e inmediatos con un nivel de intensidad más alto y los tres siguientes más privados y duraderos y con un nivel más alto de gravedad.

✗ Calidez/apego o *warmth*.

✗ Diversión o *fun*.

✗ Emoción o *excitement*.

- ✗ Seguridad o *security*.
- ✗ Aprobación social o *social approval*.
- ✗ Respeto a sí mismos o *self-respect*.

Aunque existan diferentes tipos de respuestas, guiadas por la cabeza o por el corazón, lo realmente importante es en qué medida son positivas. Ahora bien, los juicios y sentimientos pueden impactar de forma favorable sobre el consumidor sólo si este interioriza o piensa en positivo en sus encuentros con la marca.

#### Paso 4: Relaciones con la marca o *brand relationships*

- ✗ Bloque 6: resonancia o *brand resonance* es el último bloque y se corresponde con el último paso del modelo. Se identifica con el resultado en forma de relación y el nivel de identificación del cliente con la marca. Es decir, hace referencia a la naturaleza de la relación cliente-marca y en qué medida existe una sincronización. Se caracteriza en función de la identidad o profundidad del límite psicológico del cliente hacia la marca y el nivel de actividad respecto de esa lealtad. Comprende cuatro categorías: lealtad de comportamiento o *behavioral loyalty*, compromiso respecto de las actitudes o *attitudinal attachment*, sentido de pertenencia a la comunidad o *sense of community* y compromiso activo o *active engagement*.

Las relaciones hacia la marca se pueden clasificar en dos dimensiones intensidad y actividad. La primera hace referencia a la fortaleza de la actitud y el sentido de comunidad. La segunda hace referencia a la frecuencia en que el consumidor compra y usa la marca y su compromiso con otras situaciones que no envuelvan compra o consumo.

El profesor Kevin L. Keller propone una serie de medidas para los seis bloques de construcción (ver anexo I). Ahora bien, es necesario advertir según apunta el autor que estos en la base de la pirámide (*salience, performance e imagery*) hacen quizá más referencia a productos o servicios, por lo que sería necesario customizarlos en el caso



de gestionar otro tipo de marcas, hecho que lleva a pensar que para el caso de las ciudades el modelo del profesor ha de ser modificado.

### **2.3 Aplicaciones del modelo**

La aplicación fundamental del modelo de CBEE reside en planificar, implementar e interpretar estrategias de marca. A continuación el autor propone una serie de usos del modelo del mundo corporativo que son interesantes para entender su aplicativo en situaciones reales.

✗ El modelo CBEE puede ser utilizado para interpretar por qué en algunas categorías de productos o servicios, como es el caso de las compañías aéreas y los bancos, son muy pocas las que han conseguido ser valoradas. Estas categorías de producto no han sido capaces de despertar respuestas positivas, intensidad o lealtad ya que su significado como marca no encierra asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas; como consecuencia estas marcas fallan a la hora de conseguir resonancia de marca entre sus clientes. Asimismo, hay que tener en cuenta que es imposible que un consumidor experimente lealtad hacia todas las marcas que compra o consume. Por tanto, habrá marcas que serán más significativas para los consumidores en función de su naturaleza o de las propias características de dichos productos o servicios. En este tipo de caso, los gestores de marca no serán capaces de conseguir un compromiso activo con la marca pero podrán conseguir cierta conexión definiendo el papel de la misma. Asimismo, aunque la gestión de marca se extienda a todas las categorías de producto o servicio siempre habrá algunas que se determinarán más fuertes que otras y éstas últimas pueden beneficiarse de las primeras.

✗ El modelo CBEE puede ser utilizado para explicar por qué en los últimos años algunas marcas líderes han atravesado dificultades e incluso han perdido dicho liderazgo. Es el caso, según el autor, de marcas como Kodak, Revlon o Kellogg's. Aunque dichas marcas tengan asociado una gran conciencia de marca, el problema surge a raíz de su significado y de

la fortaleza, unicidad y naturaleza de sus asociaciones de marca que pueden verse afectadas por las acciones de los competidores, los cambios en los comportamientos de consumo o en el entorno. Las marcas ven afectado su rendimiento e imaginario y los juicios y sentimientos de sus consumidores comienzan a ser menos positivos hasta que la resonancia de marca se disipa. Por tanto, incluso las marcas fuertes tienen que mantener continuamente actividades de construcción de marca. El autor plantea que las marcas fuertes tienen tanto un componente racional (*head*) como uno afectivo (*heart*). Por lo tanto, aunque existen dos formas de construir lealtad y resonancia, a través de asociaciones que tienen que ver con el producto que resultan en juicios o a través de asociaciones que no tienen que ver con el producto y resultan en sentimientos, las marcas fuertes deberían construir marca en ambas direcciones. Apuntando a las dos direcciones las marcas fuertes le proporcionan al cliente diferentes puntos de acceso mientras reducen su vulnerabilidad respecto de los competidores; los argumentos racionales satisfacen las necesidades de utilidad mientras que los emocionales satisfacen las necesidades psicológicas o emocionales.

#### **2.4 El modelo del profesor Kevin L. Keller en relación con otros modelos**

El autor hace referencia a una serie de modelos profesionales de valor de marca que pueden ser considerados como subconjuntos dentro del modelo. Estos son:

- ✘ *Young and Rubicam's Brand Asset model*, en el que sus constructos se pueden identificar con los del CBBE de la siguiente manera: *differentiation-superiority*, *relevance-consideration*, *esteem-credibility*, *knowledge-resonance*.
- ✘ *Millward Brown's Brand Dynamics model*, en el que sus estadios se identifican con los pasos del modelo CBBE de la siguiente manera:

*presence-identity, relevance-meaning, performance and advantage-responses, bonding-relationships.*

✕ *Reasearch International Equity Engine model*, que se define en dos factores: afinidad y rendimiento, tres dimensiones; *authority, identification y approval*, y otras tantas subdivisiones que pueden ser relacionadas con diferentes componentes del modelo

El modelo CBBE por tanto incorpora los conceptos y medias de cada uno de los tres a la vez que proporciona componentes extras: su énfasis en las respuestas hacia la marca así como la extensión y la generación de la conciencia de la misma como bases del proceso de construcción; el reconocimiento de la naturaleza dual de las marcas como constructos racionales e irracionales; la importancia que deposita en la resonancia de marca como culminación del proceso de construcción.

En síntesis las características del modelo, según el propio Keller, afianzan más aún la teoría de poder partir del mismo para gestionar la marca ciudad como se preveía en capítulos anteriores. Y es que, se trata de un modelo lógico, pues refleja tanto la perspectiva académica como la de negocio de forma integrada; se trata de un modelo versátil que aplica a cualquier tipo de marca y a cualquier sector. Esto es, se puede aplicar a un producto o a una ciudad; y se trata de un modelo comprensible y con la necesaria amplitud y profundidad para cubrir todos los aspectos de la marca y hacerlo de forma específica.

# Investigación

## aplicada

Investigación

aplicada



# INVESTIGACIÓN APLICADA

La investigación aplicada es la segunda parte del trabajo de investigación y tiene por objetivo dar respuesta a las lagunas que se han detectado durante la revisión de la literatura en el ámbito de la gestión de marca ciudad. Consta de dos capítulos tal y como se indica a continuación.

Investigación aplicada	
	Capítulo cuarto: El punto de partida, hacia un modelo de gestión de la marca ciudad
	Capítulo quinto: Corpus de la investigación: análisis Delphi



## **Capítulo cuarto.**

# **El punto de partida, hacia un modelo de gestión integral de la marca ciudad**





# CAPÍTULO CUARTO: EL PUNTO DE PARTIDA, HACIA UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA MARCA CIUDAD

## 1. RECOPIACIÓN

La revisión de la literatura que se ha efectuado hasta el momento constata los siguientes hechos:

- ✗ No existe un modelo de gestión integral de la marca ciudad. Y es que ninguno de los trabajos escritos hasta la fecha ha conseguido una visión integral. Tanto la investigación como la práctica se han desarrollado de una forma fragmentada dando lugar a áreas en las que apenas se ha investigado, con escaso intercambio de ideas entre los diferentes campos de estudio (Papadopoulos, 2004). Este trabajo pretende ser este paso hacia adelante en esta línea de investigación, pretende dar respuesta a las inquietudes de los académicos en este ámbito quienes apuntan que hasta la fecha la gestión de ciudades se ha basado casi de manera exclusiva en la gestión de los elementos visuales como la creación de un logo, un eslogan o a lo sumo la creación de campañas de publicidad en torno a los anteriores (Kavaratzis, 2007). Asimismo, aunque la mayoría de la literatura al respecto de la marca ciudad comparte un enfoque multi-stakeholder, gran parte de las investigaciones trabajan la perspectiva de un único stakeholder (Merrilees, Miller y Herington, 2011).
- ✗ Es necesario seguir teorizando acerca la gestión de la marca ciudad.
- ✗ Los modelos de gestión de marca producto o corporativa se pueden adaptar. Puesto que el principal foco de los académicos en el ámbito de

la gestión de marca es en efecto medir, los autores invitan a la investigación en la gestión en sí y por ello, el propósito de esta investigación se centra en construir un modelo teórico de gestión integral de la marca ciudad partiendo del modelo de Keller que sea manual de uso para cualquier gestor. Y es que según Kavaratzis (2007) este campo de estudio no ha sido trabajado y es posible aprender mucho de las lecciones del branding corporativo y adaptar dichos modelos a la ciudad.

- ✗ Una de las principales tendencias en el ámbito de la gestión de marca es la de capital de marca desde la perspectiva del consumidor.
- ✗ Junto con el modelo de Aaker el modelo de capital de marca del profesor Kevin L. Keller es de los más utilizados.
- ✗ El modelo del profesor Kevin L. Keller es válido para la ciudad de acuerdo con el propio profesor pero hay que adaptarlo.

Una vez llegados a la conclusión según la revisión de la literatura de que no existe un modelo integral de gestión de marca ciudad, el presente trabajo se propone como objetivo la construcción de dicho modelo a partir de un modelo de gestión de marca que ha sido previamente testado y validado, el modelo del profesor Kevin L. Keller dado que según confirma la literatura se ha convertido en uno de los modelos de gestión más relevantes. Ahora bien, en el corpus de la investigación testaremos que efectivamente esto es así y que se puede aplicar a la marca ciudad. Según Lleida (2015), ser teórico no significa ser práctico pero no hay nada más práctico que una buena teoría. Esto es, los procesos estratégicos suelen estar compuestos de un fuerte componente teórico como paso previo a la practicidad. Y al fin y al cabo, la teoría es el terreno sobre el que se supone, estudia, analiza y construye el resultado tangible final. Es por este motivo por el que es esencial construir un modelo que desde la construcción teórica tenga una aplicación lo más práctica posible.

Dicha validación según el propio Keller no ha sido efectuada aún para el caso de las ciudades y dada la opinión de los expertos reflejada en la revisión de la literatura respecto del carácter multi-stakeholder de la ciudad, la presente investigación considera óptimo adaptar dicho modelo para el mencionado objeto de estudio. Para tal adaptación, se ha considerado oportuno llevar a cabo una metodología Delphi que se justifica más adelante.

## **2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

Dado que el posicionamiento, gestión y promoción de la marca ciudad es un fenómeno que cobra cada vez más fuerza, especialmente para hacer frente a los nuevos desafíos planteados por los cambios acaecidos en el entorno económico, social y político, este documento intenta ser una referencia aplicable a la práctica de expertos, académicos de la publicidad y profesionales de la gestión estratégica y posicionamiento de la marca ciudad para proponer un modelo que contribuya a la gestión estratégica y posicionamiento de la misma.

La investigación contempla una contribución teórica pero además ayuda en la comprensión profunda de los componentes de la marca, su gestión, y el capital de marca y su aplicación a las ciudades desde un punto de vista multi-stakeholder.

Siendo los anteriores los objetivos a grandes rasgos, los objetivos específicos del presente trabajo de investigación son:

- ✗ Proporcionar una visión estratégica de la importancia de la gestión de la marca ciudad y en consecuencia subrayar la importancia de la investigación en este campo.
- ✗ Profundizar y clarificar la revisión de la literatura en torno a los conceptos de marca, marca ciudad, la gestión de las mismas y los modelos que se aplican para tales efectos, y de forma específica sobre los modelos de capital de marca desde la perspectiva del cliente y en concreto sobre el modelo del profesor Kevin L. Keller.

- ✗ Desarrollar una aproximación metodológica para la gestión de la marca ciudad. Es decir, ofrecer un esquema organizado e intuitivo de cuáles son los pasos a seguir para construir una marca de ciudad poderosa; un modelo holístico como modelo integrador de todas las acciones llevadas a cabo por una ciudad para posicionar estratégicamente su marca. Este objetivo permitirá asimismo contribuir a la construcción de literatura entorno al concepto de valor de marca ciudad.
- ✗ Identificar áreas de interés que permitan definir tendencias y esbozar la agenda de investigación en el corto y medio plazo.

La ejecución de estos objetivos determina el planteamiento de las siguientes hipótesis (H) de partida que se han agrupado para una mejor comprensión de la siguiente forma:

Sobre la gestión de la marca ciudad:

- ✗ H1: Los modelos de gestión de marca ciudad existentes no ofrecen una visión de conjunto de los objetivos, estrategias y tácticas que debe plantearse un gestor de marca ciudad a la hora de abordar tales efectos. No son integrales.
- ✗ H2: Los modelos de gestión de marca producto/corporativos son un buen punto de partida para construir modelos de gestión de marca de otros objetos de estudio: ciudades, personas etc.

Sobre la construcción de un modelo de marca ciudad:

Aunque la literatura existente induce al análisis de la ciudad desde una perspectiva multi-stakeholder, la mayoría de los estudios focalizan en un solo grupo de interés (Merrilees et al., 2011) por lo que se consideran las siguientes hipótesis a este respecto:

- ✗ H3: Los modelos de gestión de marca producto/corporativos punto de partida para construir el modelo de marca ciudad tienen que ser adaptados para su aplicación en ciudades.
- ✗ H4: Un modelo de gestión de marca ciudad para ser integral debe tener en cuenta a todos los grupos de interés.
- ✗ H5: Lo recomendable en gestión de ciudades sería planificar una única estrategia para la ciudad y diferentes tácticas para los diferentes stakeholders.

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación aplicada en ciencias sociales y concretamente en comunicación en España no goza del prestigio que han ganado otras regiones debido en su mayoría a las técnicas utilizadas; y es que los estudios están principalmente basados en técnicas de recogida de la información que van desde el análisis de contenido, el análisis del discurso, encuestas o entrevistas que tienen un carácter cualitativo (Tato, García y Carrillo, 2014). Es por esto que son pocas las publicaciones que forman parte de los índices de las llamadas revistas de alto impacto y es que para alcanzar la calidad requerida en los mismos es necesario utilizar técnicas multi-variable. En España, según estos autores, el análisis de contenido seguido de la encuesta son las técnicas más utilizadas de forma que son pocos los artículos que utilizan procedimientos metodológicos de acceso a la realidad. Es decir, en su mayoría las investigaciones son eminentemente descriptivas, didácticas y divulgativas.

Las técnicas cuantitativas, por su parte, posibilitan la combinación de múltiples variables que permiten llegar a conclusiones que no habrían sido posibles utilizando exámenes cualitativos. El objetivo de este tipo de técnicas es proporcionar una visión del fenómeno más empírica y minimizar la subjetividad del investigador (Tato et al., 2014).

Ante este escenario, dado que de lo que se requiere es de un esfuerzo hacia el conocimiento, el presente trabajo plantea como método de investigación a seguir la metodología Delphi.

Y es que, teniendo en cuenta el carácter internacional de los investigadores del objeto de estudio que se ha advertido en la revisión de la literatura y la imposibilidad de concentrarlos en una sola localización, el Delphi es una de las herramientas más idóneas. Asimismo Grisham (2008) apunta que ha podido identificar entre el año 2000 y el 2008 más de 14,100 entradas en Google Scholar que utilizan dicho método tanto en el ámbito público como en el privado.

De acuerdo con Czinkota y Ronkainen (2005) la utilización del método Delphi ha ganado aceptación entre diferentes disciplinas y se ha empezado a utilizar en ciencias de la información aportando resultados que son generalmente aceptados por la comunidad científica. En el contexto del marketing, ha sido utilizado para validar conceptos según Rayburn (1983) por lo que es perfectamente utilizable para validar las bases de un modelo de gestión de marcas.

De acuerdo con Brill, Bishop y Walker (2006) el Delphi es un método de investigación que proporciona consenso entre un grupo de individuos expertos en la materia que están separados por una distancia física. El método se asemeja a los acuerdos de panel, los diagramas de afinidad o, en menor medida, los grupos de discusión. La diferencia es que en el modelo Delphi la tendencia a la búsqueda del consenso se ve reforzada por la técnica empleada.

El método Delphi elimina cualquier tipo influencia negativa que pueda producirse con un encuentro en persona de los expertos puesto que además ninguno de los expertos conoce quienes además de él forman el panel, por tanto según Riggs (1983) existe una gran precisión en los resultados.

El método implica la recolección de la contribución en forma de conocimiento de los expertos por parte de un coordinador quien agrupa tendencias. Los resultados son devueltos a los expertos que deben devolver su punto de vista hasta que el

coordinador considere que existe consenso (Grisham, 2008). El autor da respuesta a las siguientes preguntas en relación al uso del método.

✗ ¿Cuándo utilizar el método Delphi?

- ✗ Cuando la resolución al problema puede verse beneficiada por la conjunción de los juicios subjetivos de un colectivo.
- ✗ Cuando los expertos presentan diferentes perfiles en cuanto que experiencia.
- ✗ Cuando son necesarios más individuos de los que podrían conseguirse con un encuentro físico.
- ✗ Cuando el coste o el tiempo no permiten hacer un encuentro físico.
- ✗ Cuando la eficiencia de los encuentros físicos se puede mejorar incluyendo un proceso de comunicación.
- ✗ Cuando se requiere anonimato de los participantes por cuestiones políticas o existen desacuerdos infranqueables entre los mismos.
- ✗ Cuando la heterogeneidad de los participantes es necesaria para preservar la validez de los resultados.

✗ ¿Cómo utilizar el método Delphi? En primer lugar hay que identificar el problema a investigar. Una vez determinado hay que evaluar las diferentes posibilidades y será óptima la utilización del método siempre y cuando no se haya utilizado con anterioridad en el objeto de estudio a investigar y/o cuando presente la posibilidad de añadir una visión multidisciplinaria del mismo.



- ✘ ¿Cuál es el proceso a seguir? Es necesario en primer lugar hacer un examen piloto. Después se envía el primer cuestionario, se analizan los resultados, se envía el siguiente cuestionario y se analizan nuevamente los resultados. Así sucesivamente hasta conseguir el mencionado consenso.
- ✘ ¿Cómo configurar el panel de expertos? La configuración del panel de expertos tiene que basarse en las premisas de imparcialidad e interés en la materia. El número variará de 15 a 60 aproximadamente dependiendo del objeto de estudio y es necesario seguir unos criterios comunes.
- ✘ Los expertos han de ser convenientemente informados acerca de lo que se espera de ellos, los objetivos del estudio y para qué servirá la información obtenida.
- ✘ Sobre el análisis de información, el autor apunta que un consenso con un porcentaje superior al 80 por ciento es aceptable. El proceso también puede darse por terminado cuando se aprecia estabilidad en la información. Asimismo el autor recomienda utilizar *software* analítico para recopilar la información y proporcionar *feedback*. Veracidad, aplicabilidad y consistencia son las tres premisas que verifican la validez de un panel Delphi.
- ✘ Sobre la presentación de la información, el autor apunta que deben utilizar instrumentos gráficos y estadísticos.

En definitiva, el método Delphi es una técnica de investigación cualitativa que aplica en la investigación de objetos de estudio complejos, como puede considerarse la construcción de un modelo de gestión integral de marca ciudad. Aunque no ofrece el rigor de la investigación cuantitativa y los resultados no podrían extrapolarse a otras investigaciones, proporciona una visión siguiendo una metodología científica que sostienen los diferentes expertos en la materia.

### **3.1 Justificación de uso del método Delphi**

Además de las ya mencionadas, la justificación del método para este caso concreto reside en la necesidad de conocer las últimas tendencias dentro del campo de estudio y llegar a un consenso sobre cuáles son las bases del mismo, dado que esto permitirá construir los fundamentos del modelo que se propondrá a partir de esta investigación. En ese sentido la utilización de un método subjetivo -que reúne y proyecta creencias, opiniones y expectativas- como el Delphi, que, además, a partir de opiniones particulares analiza o pretende analizar la convergencia de opiniones y obtener un nivel de consenso colectivo suficiente (Linstone y Turoff, 1975), resulta altamente recomendable en este caso, dada la capacidad de reunir en un mismo panel a los principales expertos nacionales e internacionales que se encuentran dispersos geográficamente en diferentes países -España, Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Países Bajos, Nueva Zelanda, Dinamarca, Noruega, etc.- e incluso continentes -Europa, América y Asia- y que tienen áreas de conocimiento no coincidentes. Asimismo, permite reunir a un número más elevado de expertos que proporcionen un punto de vista más amplio debido al carácter anónimo del método Delphi.

### **3.2 Pasos previos a la elaboración del Delphi**

Una vez tomada la decisión de realizar un cuestionario Delphi para validar las hipótesis se planteaban varios retos: cómo distribuir el cuestionario, cómo analizar los resultados y cómo seleccionar a los integrantes del panel.

Para difundir el cuestionario se analizaron diferentes herramientas y se decidió utilizar *SurveyMonkey* que permite la creación de encuestas en línea. Una vez seleccionada la herramienta se elaboró el texto en castellano e inglés que comunicaría los detalles de la investigación y los requisitos de participación a los expertos (ver anexo II) y un documento que permitía a los expertos saber más acerca de la investigación si así lo consideraban (ver anexo III).

Para la explotación de resultados se utilizó un *software* de inteligencia de negocio o *business intelligence* (BI), MicroStrategy, que permite la administración y

creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes. Dichas herramientas de inteligencia analítica posibilitan el modelado de las representaciones basadas en consultas para crear un cuadro de mando y visualizaciones que sirven de base para la presentación de informes y su uso está altamente recomendado por los teóricos del método como se mencionaba anteriormente. En este caso concreto, la herramienta ha permitido incluir una serie de métricas en las visualizaciones de las respuestas a las preguntas que facilitan la lectura y que además aportan información interesante. Estas métricas son: total, porcentaje, promedio, máximo, mínimo, cantidad, mediana y varianza.

Respecto del reto de cómo seleccionar a los integrantes del panel, se da respuesta en el siguiente capítulo puesto que se considera que forma parte de la investigación propiamente dicha.

Entonces, llegados a este punto, una vez determinado y justificado el método a utilizar el siguiente paso es ponerlo en marcha tal y como refleja el capítulo quinto.

**Capítulo quinto.**

**Corpus de la investigación: análisis**

**Delphi**



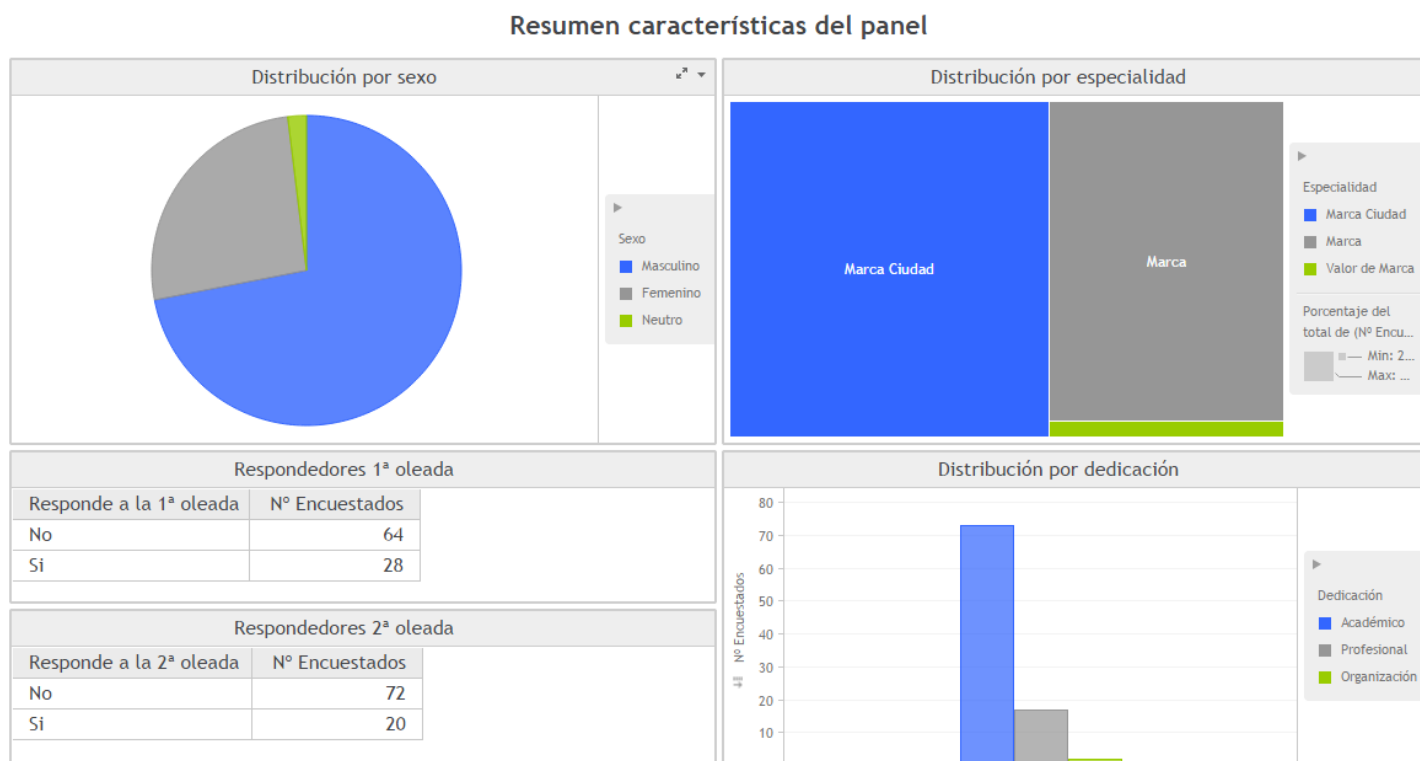
# **CAPÍTULO QUINTO: CORPUS DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS DELPHI**

## **1. ANÁLISIS DE LA MUESTRA**

Este apartado tiene como objetivo analizar las características de la muestra a la que se ha enviado el cuestionario. Los criterios de selección de los participantes del panel han sido fundamentalmente dos: que se haya tenido en cuenta algún artículo del experto durante la revisión de la literatura; y/o que en algún momento de su trayectoria profesional haya trabajado en cuestiones de marca o marca ciudad. Es decir, todos los expertos que conformaron la muestra inicial eran expertos, bien profesionales o bien académicos en cuestiones de gestión de marca, y una gran parte específicamente de ciudades. Finalmente, era necesario tener acceso a una dirección de email válida para proceder al envío de las cuestiones.

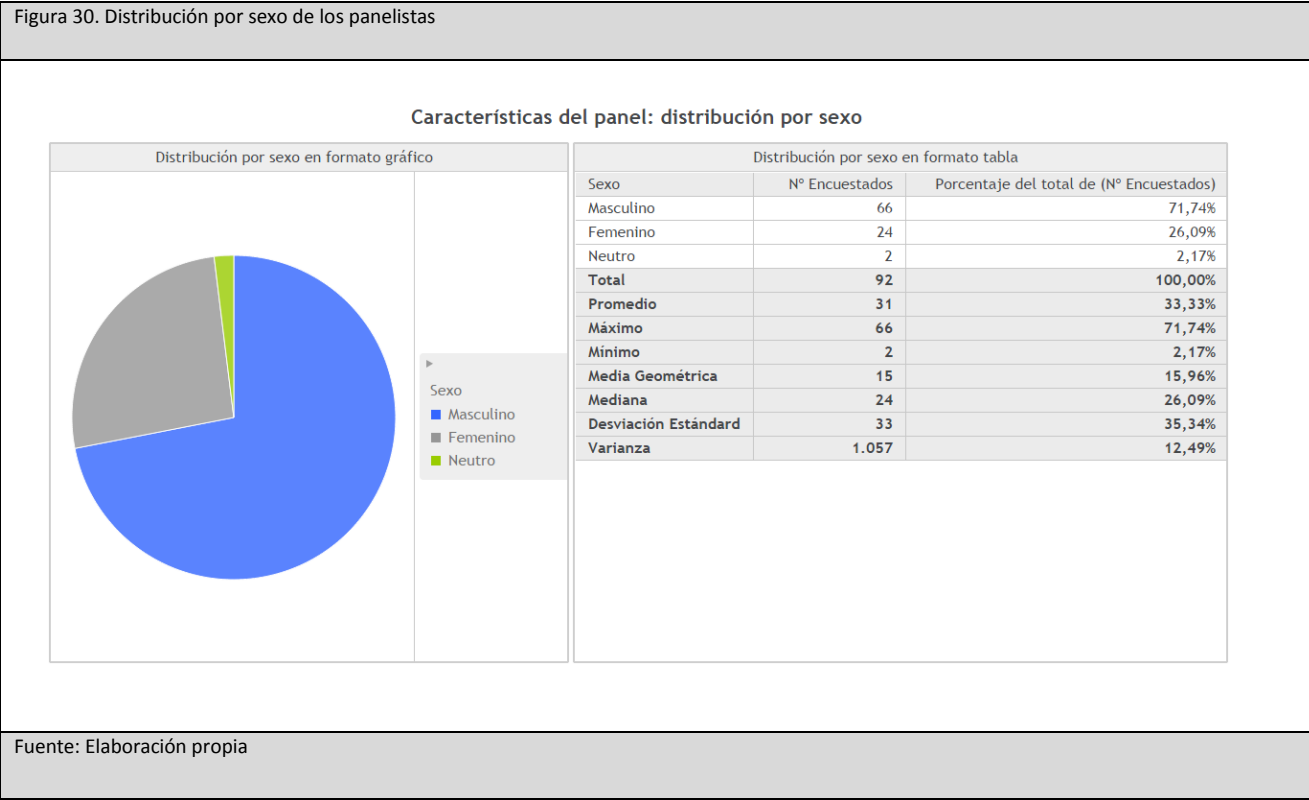
La siguiente (ver figura 29) refleja las características del panel. La distribución por sexo, la distribución por dedicación, la distribución por especialidad y si los miembros del panel responden o no a la primera y la segunda ronda de preguntas. Y las figuras que le siguen detallan cada uno de estos aspectos.

Figura 29. Características del panel



Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico (ver figura 30) representa el porcentaje de hombres y mujeres que forman parte del panel. Del total de invitaciones enviadas más del 70% eran hombres y se clasificó a las dos organizaciones de marca ciudad que fueron incluidas dentro del panel con género neutro.

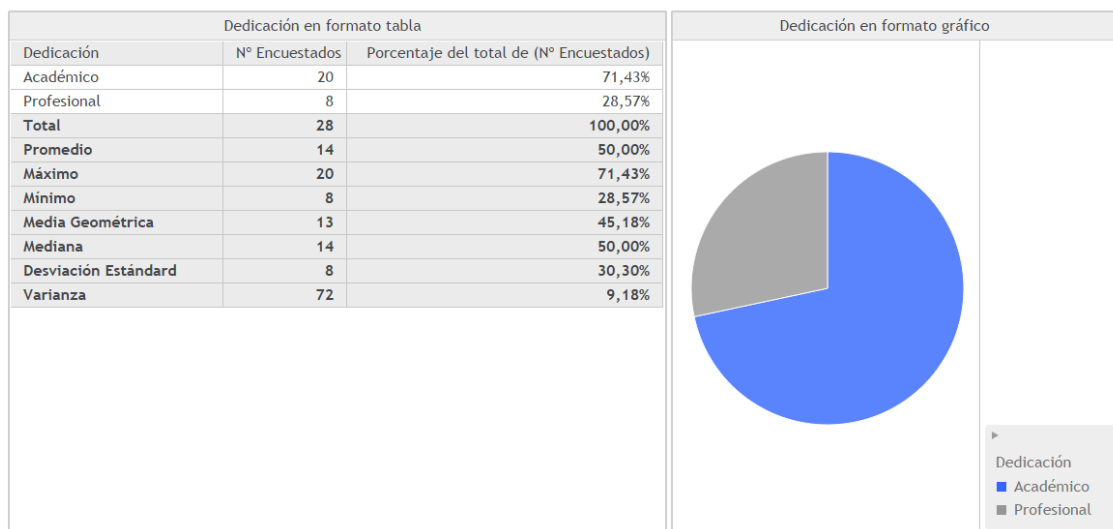


El siguiente gráfico (ver figura 31) representa la dedicación de los integrantes que forman parte del panel. Más del 70% de los panelistas podían clasificarse dentro del ámbito académico frente a un 17% que se clasificaban como panelistas profesionales. Durante los días previos al lanzamiento del primer cuestionario se trató de aumentar el porcentaje de profesionales, entendido el concepto como personas cuya ocupación principal sea la de ser gestores de marcas ciudad aunque resultó complicado. Igualmente, trató de incrementarse el número de organizaciones participantes, entendidas estas como organismos de gestión de marcas de ciudad o instituciones de conocimiento en torno al objeto de estudio sin éxito.



Figura 31. Dedicación de los panelistas

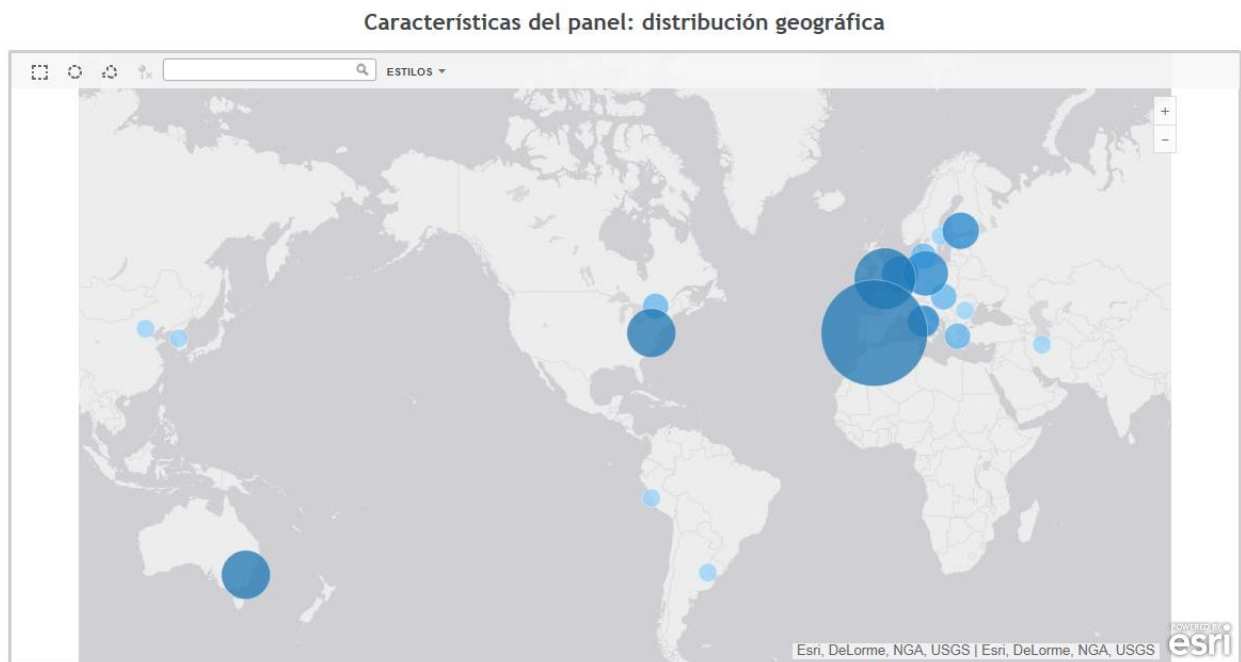
Características de los respondedores: dedicación



Fuente: Elaboración propia

El gráfico que figura a continuación (ver figura 32) representa la distribución geográfica de los expertos consultados. Siendo vario pinta, la mayoría son europeos y en concreto españoles aunque destacan también expertos de Estados Unidos y de la zona Asia Pacífica.

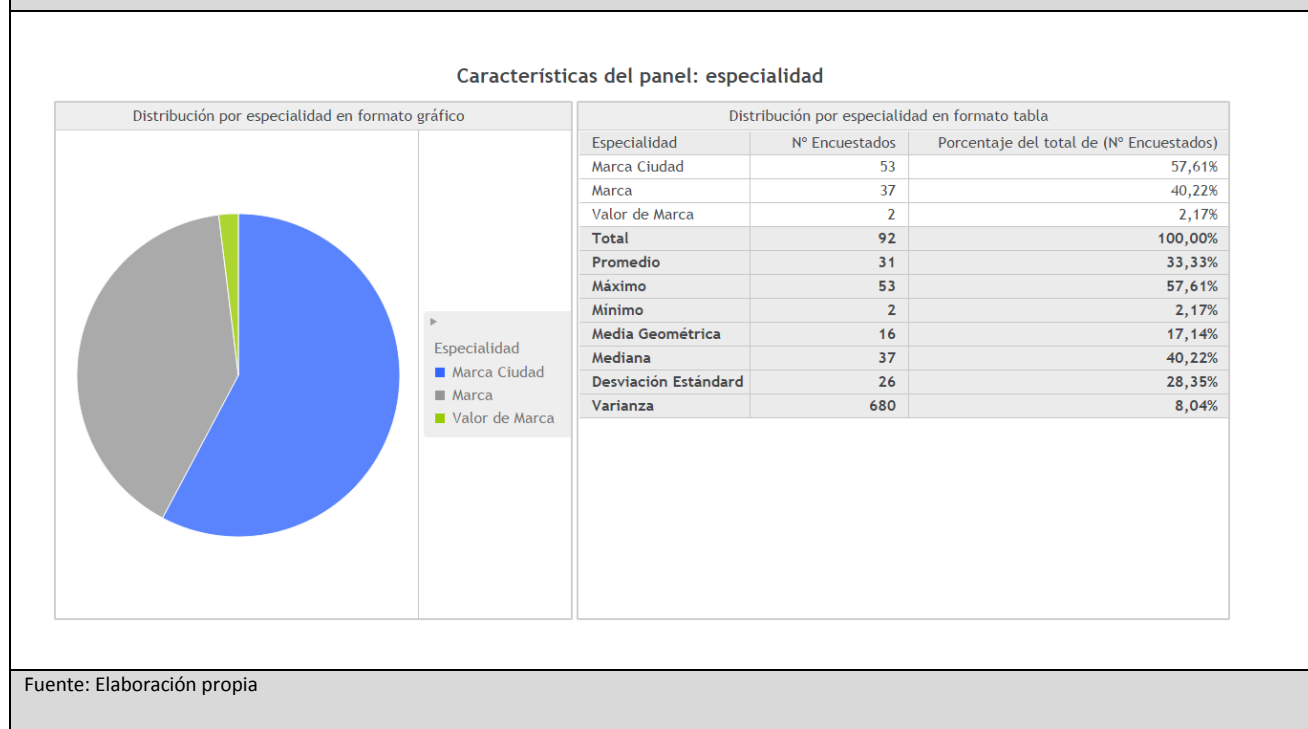
Figura 32. Distribución geográfica de los panelistas



Fuente: Elaboración propia

El gráfico que sigue (ver figura 33) indica la disciplina en la que destacan cada uno de los expertos. Y es que, en este sentido el enfoque multi-disciplinar y heterogéneo, de por sí altamente recomendable en cualquier Delphi, era en el caso de la investigación de esta tesis obligado al combinar los conceptos de marca y marca ciudad. Supera en casi un 60% el número de panelistas expertos en marca ciudad, el principal objeto de estudio y por tanto la disciplina que debía primar en el panel, y el resto, especialistas en marca o en valor de marca, temáticas también relevantes para esta investigación.

Figura 33. Especialidad de los panelistas

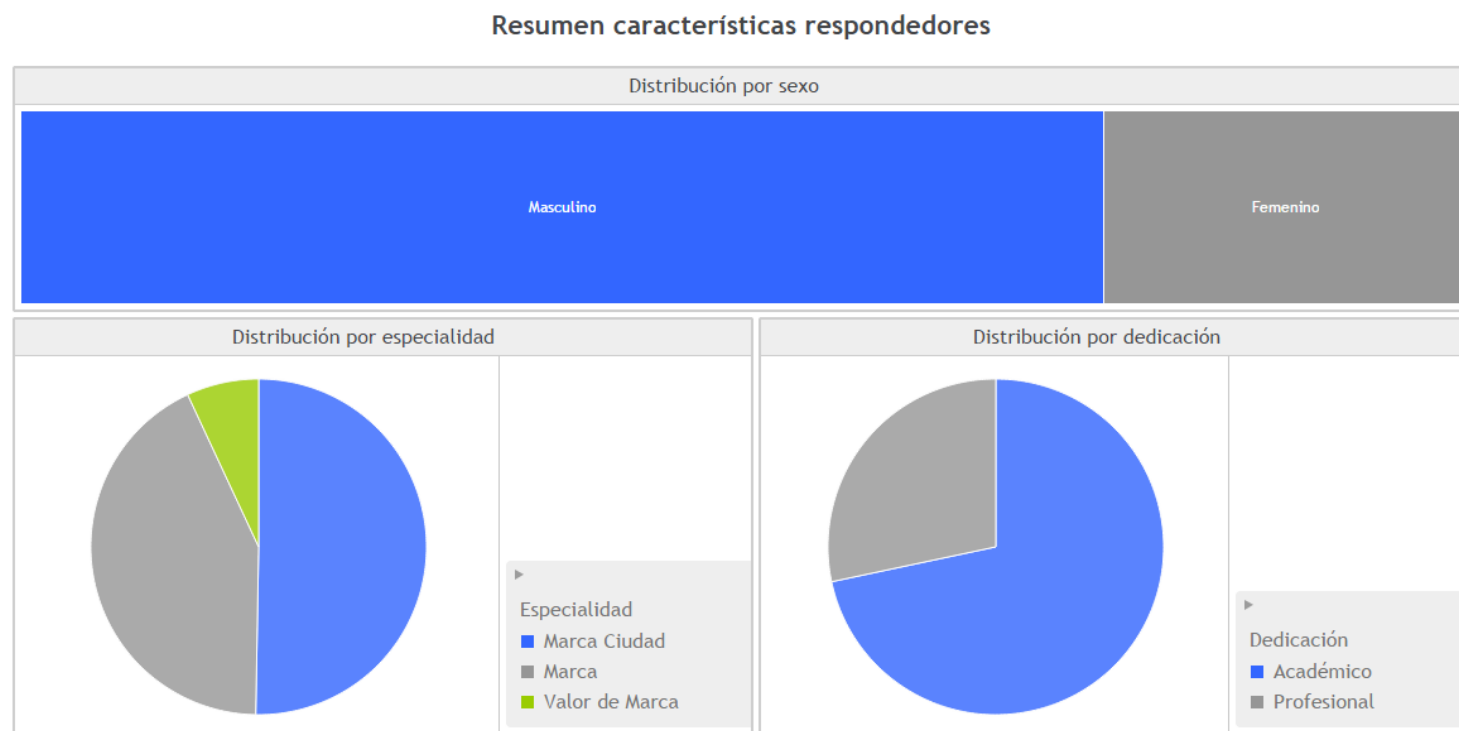


En resumen, inicialmente, se realizó el contacto con 92 especialistas de los que, finalmente, aceptaron participar 28 -quedaron pues 64 sin participar porque desde el principio declinaron su intervención activa en la investigación- y completaron ambas rondas un total de 20 expertos -es decir, 8 de los expertos que aceptaron su participación en la primera ronda declinó la invitación para realizar el segundo cuestionario. Se trataba de un panel ambicioso, por eso el bajo número de respuestas respecto del total, y es que con la gran mayoría de los expertos no se había tenido un contacto previo y pertenecían a organizaciones e instituciones cuyos datos de contacto son genéricos por lo que no se tiene constancia de entrega de los mismos. Sin embargo, los principales expertos en marca ciudad que además han aportado la mayoría de las conclusiones de la revisión de la literatura acogieron muy bien la investigación y aceptaron la participación de inmediato y no se debe olvidar que las premisas del método Delphi confirman que a partir de 15 respuestas el estudio puede considerarse válido según se explicaba durante la metodología.

En este tipo de investigaciones es común analizar la segmentación entre respondedores y no respondedores por si existen patrones que determinen la participación y aunque en este caso no se aprecian a continuación se desgranar las características de ambos grupos.

La siguiente figura (ver figura 34) refleja las características de la muestra de respondedores en cuanto que distribución por sexo, distribución por dedicación y distribución por especialidad para más adelante adentrarse en cada una de estas cuestiones por separado.

Figura 34. Características de la muestra de respondedores



Fuente: Elaboración propia

## ✕ Respondedores

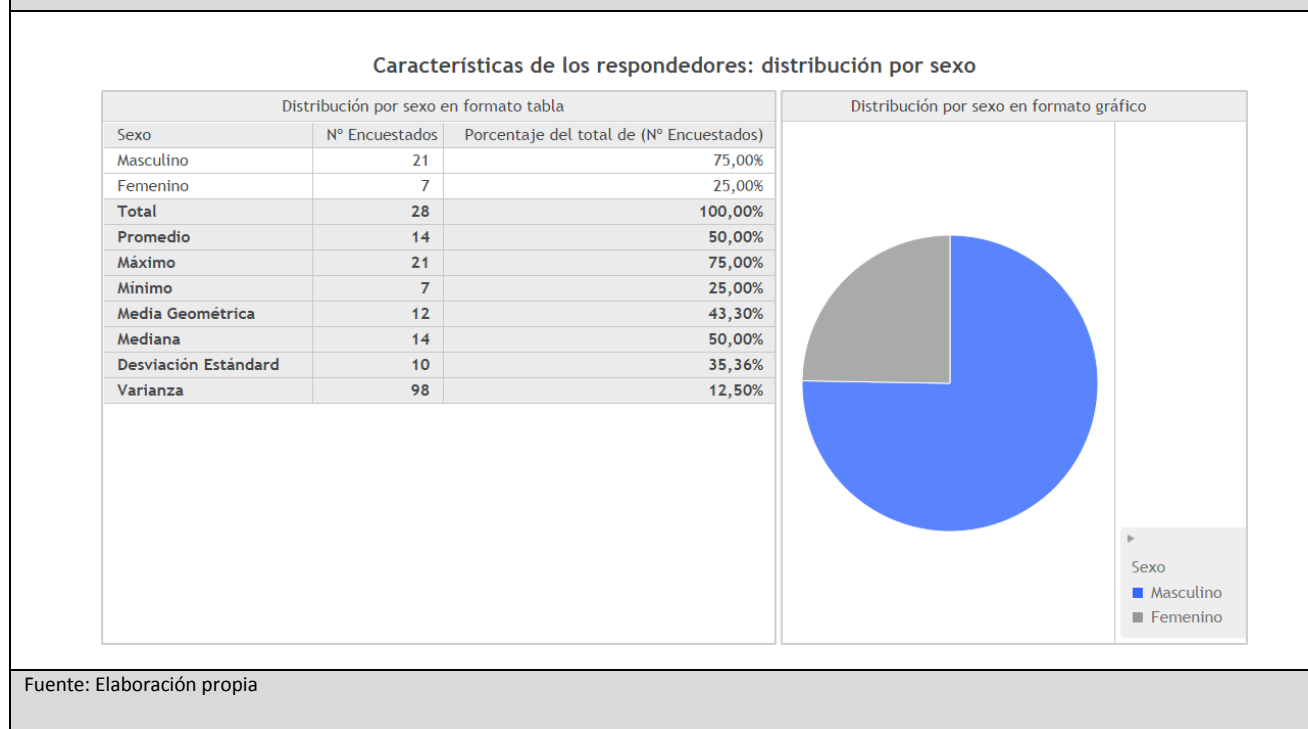
La distribución por sexo de los respondedores es 75% hombres frente a 25% mujeres (ver figura 35), similar en proporción a las características del panel.

Respecto de la dedicación de los respondedores casi un 30% desempeñan funciones de carácter profesional al respecto de la marca o la marca ciudad frente a un 70% que se ciernen al ámbito académico (ver figura 36). Nuevamente la proporción de respondedores es casi idéntica a la proporción inicial del panel.

Alrededor del 50% de los respondedores clasifica como especialidad principal la marca frente a un 40% que indica la marca ciudad y un 10% aproximadamente que trabaja cuestiones de valor de marca (ver figura 37) siendo en este caso un poco inferior el porcentaje de respondedores expertos en cuestiones de marca respecto del total de la muestra.

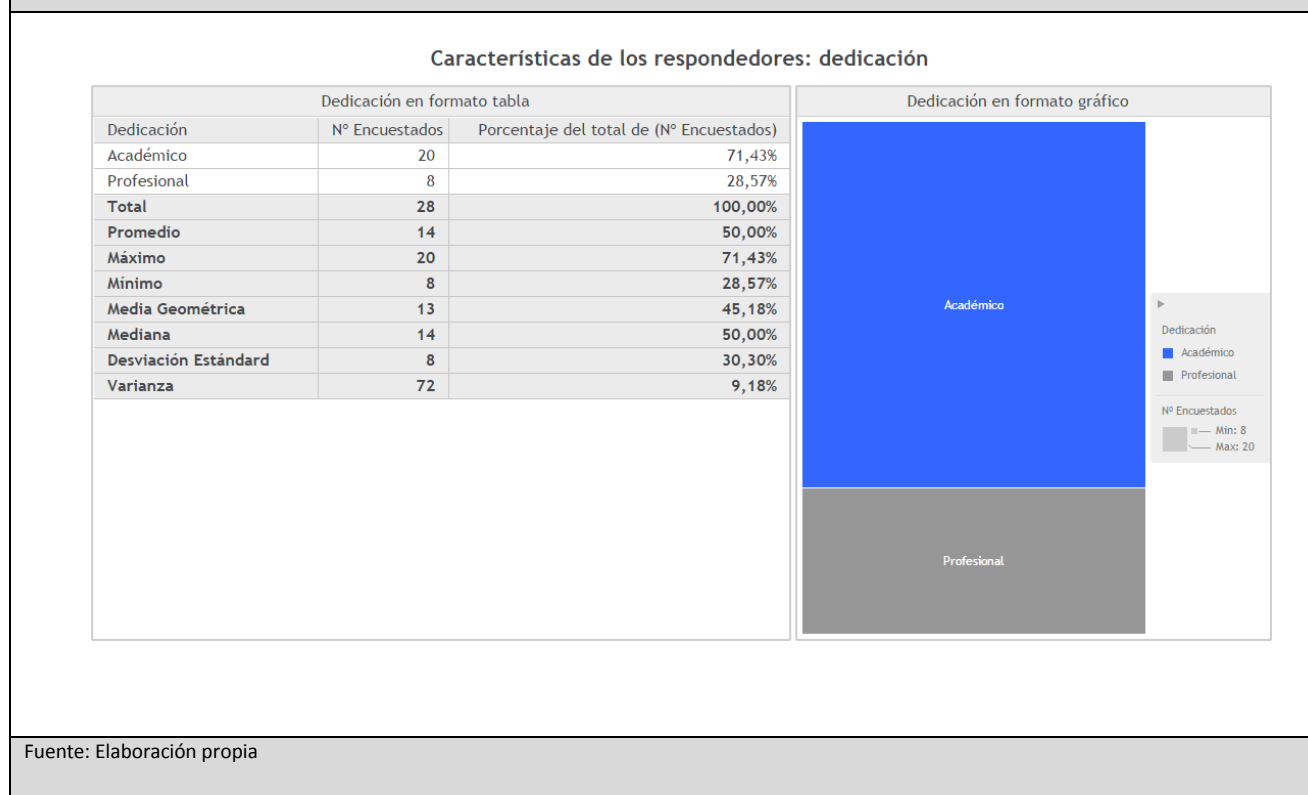
La distribución geográfica es heterogénea teniendo más representatividad el número de expertos españoles que de otros países y destacando por encima de otros continentes el número de europeos respondedores (ver figura 38).

Figura 35. Distribución por sexo de los respondedores



Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Dedicación de los respondedores



Fuente: Elaboración propia

Figura 37. Especialidad de los respondedores

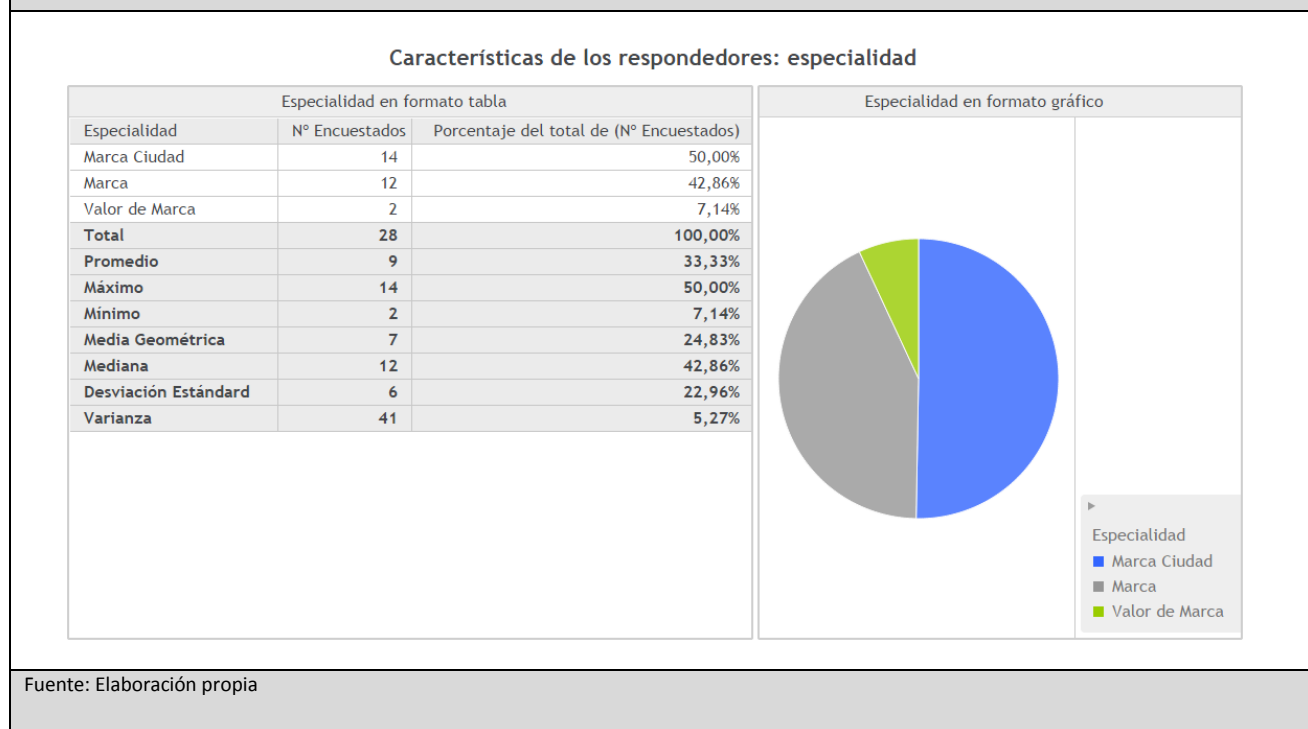


Figura 38. Distribución geográfica de los respondedores

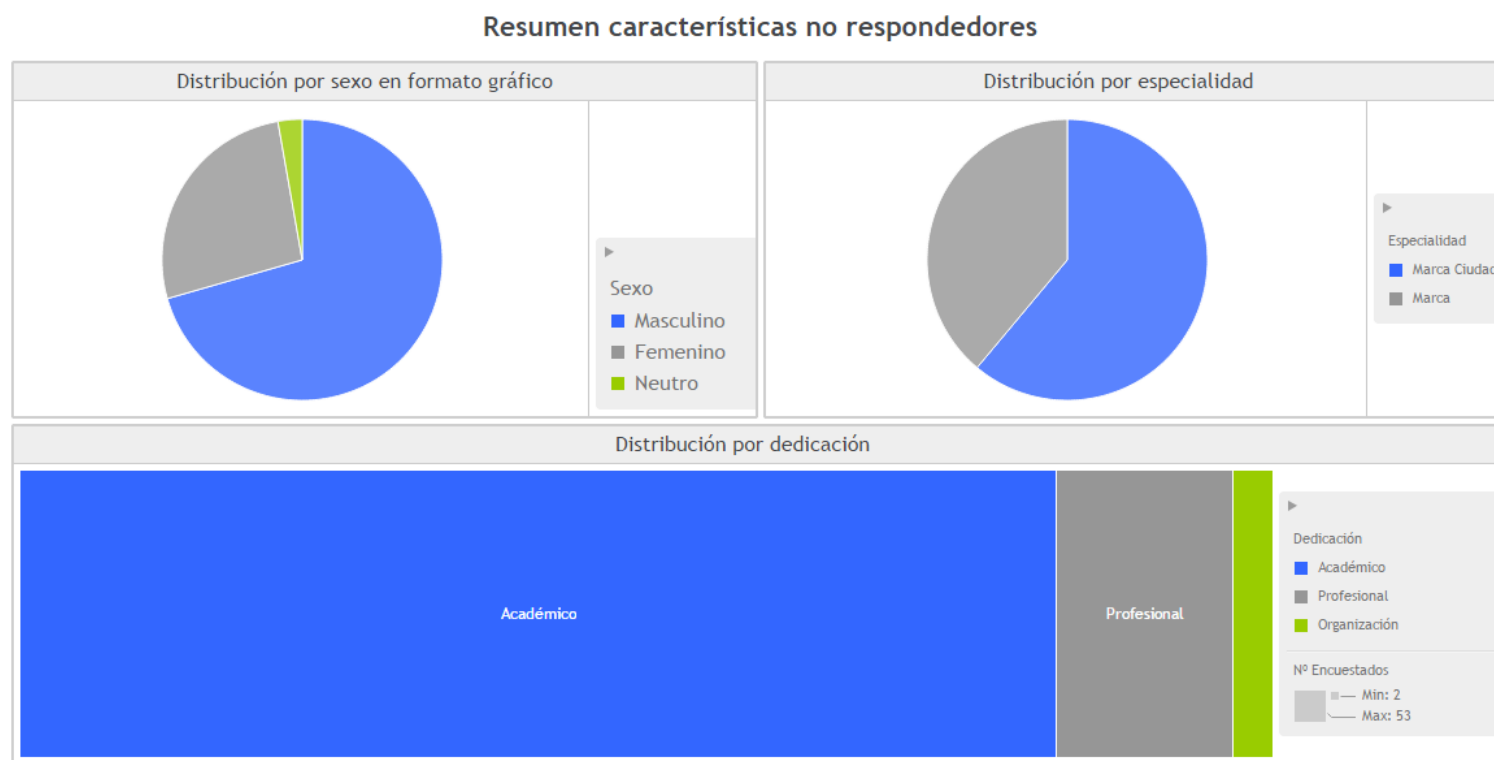




✖ No respondedores

La siguiente figura (ver figura 39) refleja las características de los no respondedores de un solo vistazo y seguidamente se analiza al detalle cada una de las clasificaciones por separado.

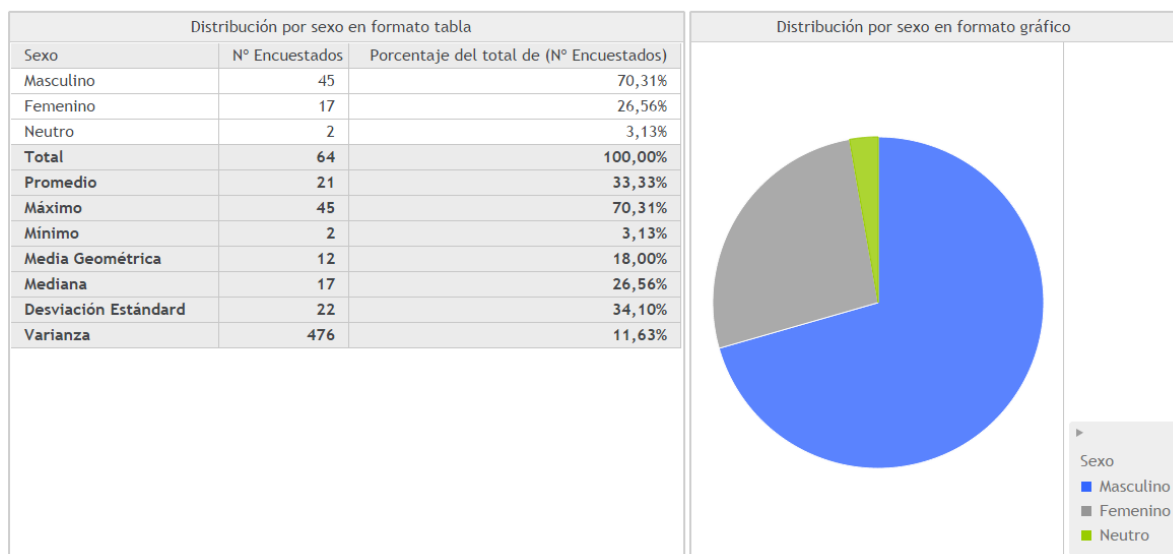
Figura 39. Características de los no respondedores



Fuente: Elaboración propia

Figura 40. Distribución por sexo de los no respondedores

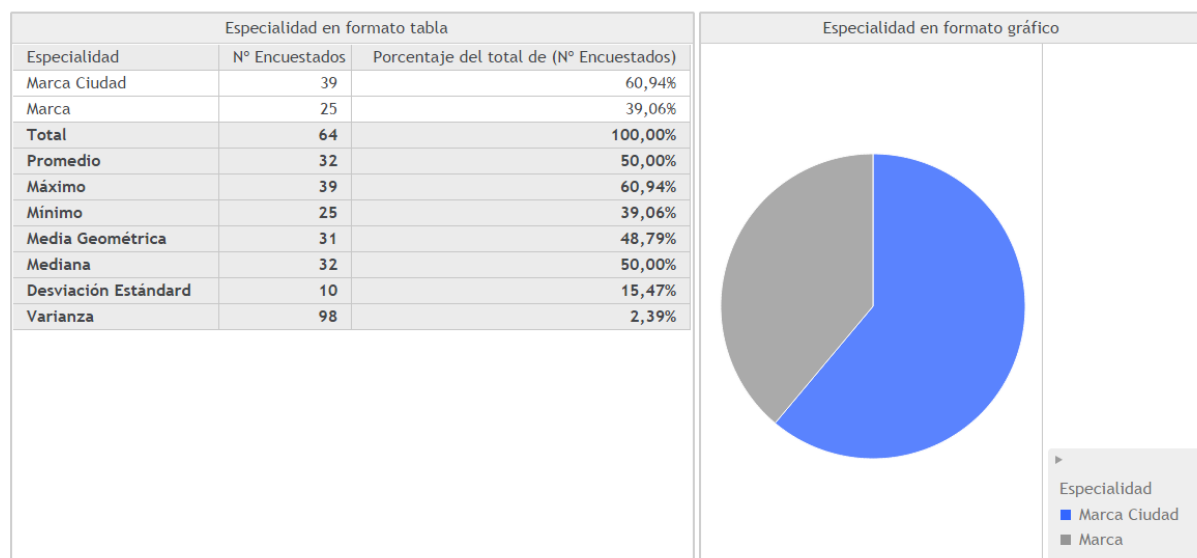
### Características de los no respondedores: distribución por sexo



Fuente: Elaboración propia

Figura 41. Especialidad de los no respondedores

### Características de los no respondedores: especialidad



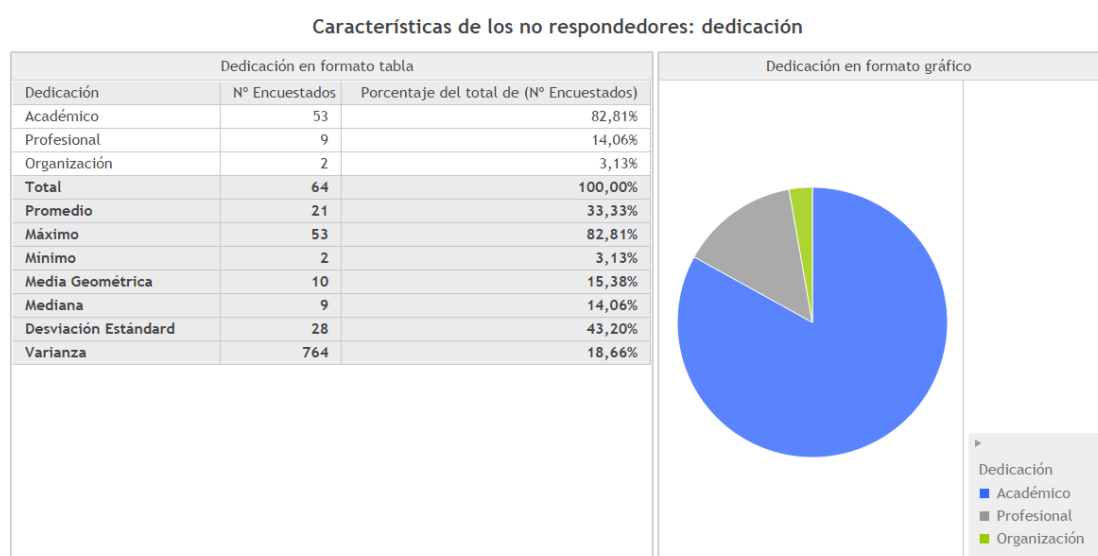
Fuente: Elaboración propia

Del total de no respondedores un 70% son hombres, un 25% mujeres y un 5% neutro (Ver figura 40).

Del total de no respondedores un 70% seleccionaban como especialidad la marca ciudad frente a un 30% que trabajaba temas de marca (ver figura 41).

Asimismo, más de un 80% de los no respondedores provenía del mundo académico frente a un 15% que provenía del mundo profesional (ver figura 42).

Figura 42. Dedicación de los no respondedores



Fuente: Elaboración propia

## **2. LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS**

El lanzamiento de la primera oleada de preguntas se realizó al comenzar la segunda quincena del mes de mayo del año 2015 y se les facilitaron a los expertos tres semanas para su cumplimentación. Durante este periodo, fueron enviándose mensajes recordatorios a todos aquellos expertos que no habían respondido al cuestionario o confirmado que iban a hacerlo (ver anexo II). La segunda oleada de preguntas se lanzó al comenzar la segunda quincena del mes de junio del año 2015, una vez analizadas las conclusiones de la primera, y se les facilitaron, en esta ocasión, 10 días para responder a los expertos. Nuevamente, se enviaron mensajes de correo recordatorios a todos aquellos participantes de la primera oleada que no habían respondido.

El primer cuestionario está compuesto de un total de 47 preguntas abiertas y cerradas que caracterizan al encuestado, lo evalúan y extraen sus conocimientos tanto en cuestiones relativas a la marca y su gestión como a la marca ciudad y su gestión. El segundo consta de 7 preguntas que tienen por objetivo ayudar a adaptar el modelo del profesor Kevin L. Keller a la ciudad.

Ambos cuestionarios se presentan de forma semi-estructurada, dado que es importante ofrecer preguntas abiertas en las que los expertos puedan añadir comentarios o introducir temas en la discusión que puedan, a su vez, ser incluidos, posteriormente, en las sucesivas rondas, en este caso en la segunda.

Es importante mencionar que las respuestas de las preguntas abiertas fueron simplificadas y mejoradas en su redacción para mejorar su legibilidad y el tiempo de lectura.

En la explotación y análisis de datos que figura en el siguiente apartado se pretende analizar separada y detalladamente cada una de las cuestiones presentadas: desde la perspectiva cuantitativa, realizando un estudio estadístico de los datos y presentando los datos de manera agrupada, dado que, como se ha afirmado, el objetivo del Delphi es la búsqueda del consenso y ese es el dato relevante, si se ha alcanzado o no y en qué; y desde la perspectiva cualitativa, pues se realizará un análisis

de los contenidos en ambas rondas, permitiendo la interpretación de las respuestas (Hurtado de Barrera, 2000).

Resulta curiosa la diversidad de opiniones entre los encuestados que proporcionaron *feedback* respecto del contenido de las preguntas que fue muy bien recibido y de ayuda para la elaboración de las preguntas de la segunda oleada; y es que había divergencias entre la cantidad de respuestas abiertas y cerradas opinando unos que el número de preguntas abiertas era muy elevado y otros que era complicado responder bajo la premisa “blanco/negro” en algunas de las cuestiones. Es importante señalar que para la elaboración de la presente investigación se tuvieron también en cuenta las recomendaciones que los expertos realizaron por correo electrónico en cuanto que revisión de la literatura y posibles temas a tratar en las siguientes oleadas.

A continuación, en el siguiente epígrafe, queda reflejada la explotación gráfica de los resultados de ambos cuestionarios pregunta a pregunta.

## **2.1 Explotación Estadística de los Resultados Obtenidos**

### **2.1.1 Primera oleada**

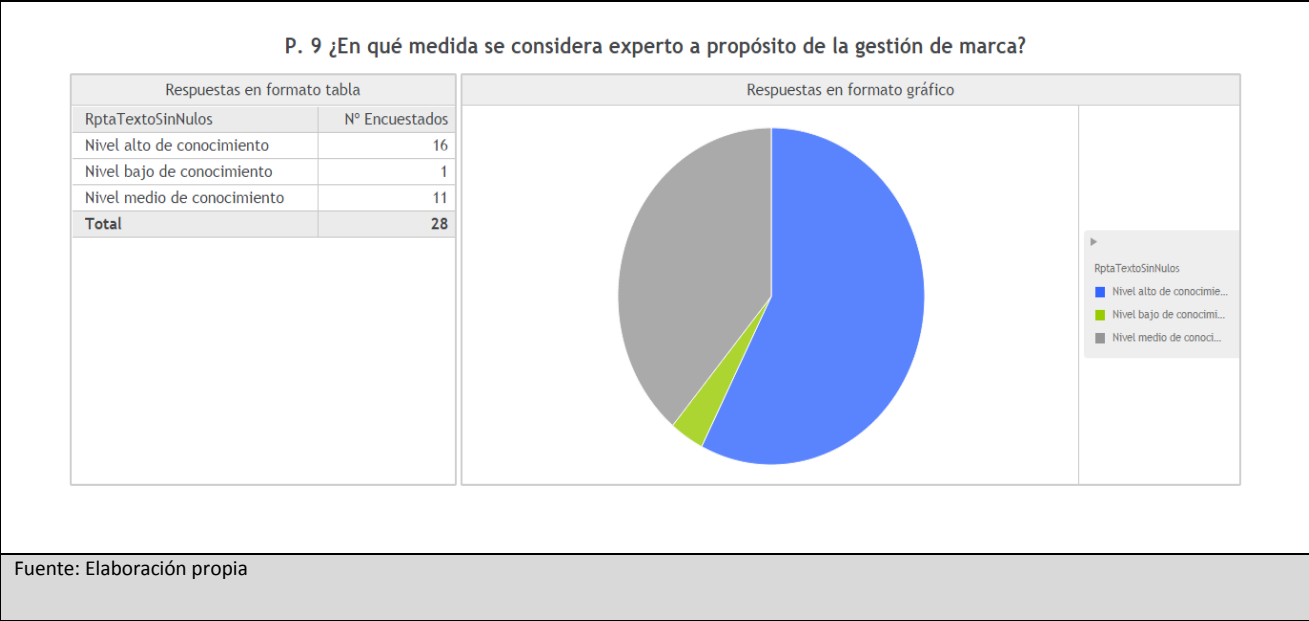
La primera y la segunda pregunta hacían referencia al nombre y apellidos de los expertos, pues era necesario conocer dicha información al tratarse de un panel inicial tan extenso aunque esta información es de uso exclusivo del coordinador para respetar el anonimato de los participantes.

La tercera y la cuarta pregunta hacían referencia al sexo y la nacionalidad de los encuestados cuya información ya ha sido reflejada en la clasificación del panel de respondedores.

La quinta, sexta, séptima, y octava pregunta, siguen haciendo alusión a la identificación, categorización e información de contacto de los encuestados.

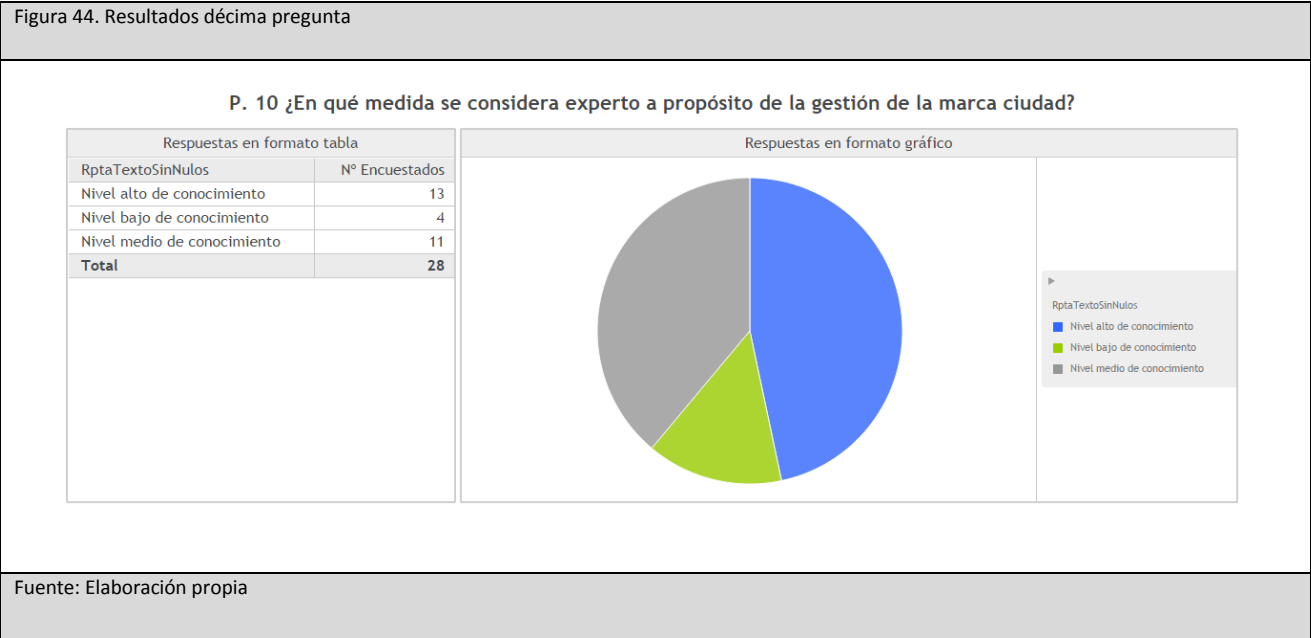
También se han incluido dos preguntas de auto-evaluación de los propios expertos, la *Random Corporation* así lo indicaba en una escala de 1 a 4, que aquí se ha preferido simplificar permitiendo dicha autoevaluación entre 1 y 3, (Linstone y Turoff, 1975), para medir su grado de conocimiento y experiencia en materia de gestión de marca y de gestión de marca ciudad, dado que todos ellos, independientemente de su especialidad han recibido el mismo cuestionario. Son la novena y la décima pregunta y los resultados se muestran a continuación. En la novena pregunta la gran mayoría de los panelistas responden que consideran su nivel de conocimiento acerca de la gestión de marca medio-alto frente a un único encuestado que se autocalifica con un conocimiento bajo (ver figura 43). Este dato refleja que la selección de los expertos del panel inicial era idónea.

Figura 43. Resultados novena pregunta



En la décima pregunta la gran mayoría de los panelistas responden también que consideran su nivel de conocimiento acerca de la gestión de marca ciudad medio-alto (ver figura 44). En este caso, si se evidencia una disminución de los respondedores que marcan nivel alto de conocimiento como la opción principal y aumenta el número

de respondedores con nivel bajo de conocimiento dado que el número de respondedores con conocimientos de gestión de marca era significativamente superior al de aquellos expertos en gestión de marca ciudad.



Estas dos preguntas permitían a los panelistas hacer comentarios al respecto. Respecto de la pregunta número 9 la tónica general es que profesionalmente los panelistas han desempeñado funciones de gestión de marca y son muchos quienes ya hacen alusión expresa a su trayectoria como gestores de marca ciudad. Hay respondedores que hacen alusión a su trayectoria académica en relación a la gestión de marcas y marcas de ciudad (ver figura 45 y figura 46).



Figura 45. Comentarios novena pregunta

P. 9 Comentarios	
Comentarios	
RptaTextoSinNulos	
Have taken part in several branding and rebranding projects. Author of "The power of the name".	
He trabajado desde 1986 gestionando marcas.	
I have been involved in a number of Branding activities for Australian and Chinese companies as a manager (not as an external PR / Brand consultant). Recently I have established my own website, logo and positioning statement to brand myself within the Education-consulting profession.	
i have created brands in my career	
I have done my Ph.D. within the area, as well as brand management (in its various forms) has been and is my main research topic for years. I also teach and do consulting within the area.	
My field of research and teaching is brand management in general and place brand management in particular.	
my main area is place and destination branding in tourism as far as branding is concerned. i take a behavioural rather than managerial approach	
My research area is intangibles management and its application to the brand analyzing identity, image, CSR and reputation and how they work together in the brand strategy and communication strategy.	
Not in brand management but in place brand management, which is rather different	
with regard to place branding.	
Fuente: Elaboración propia	

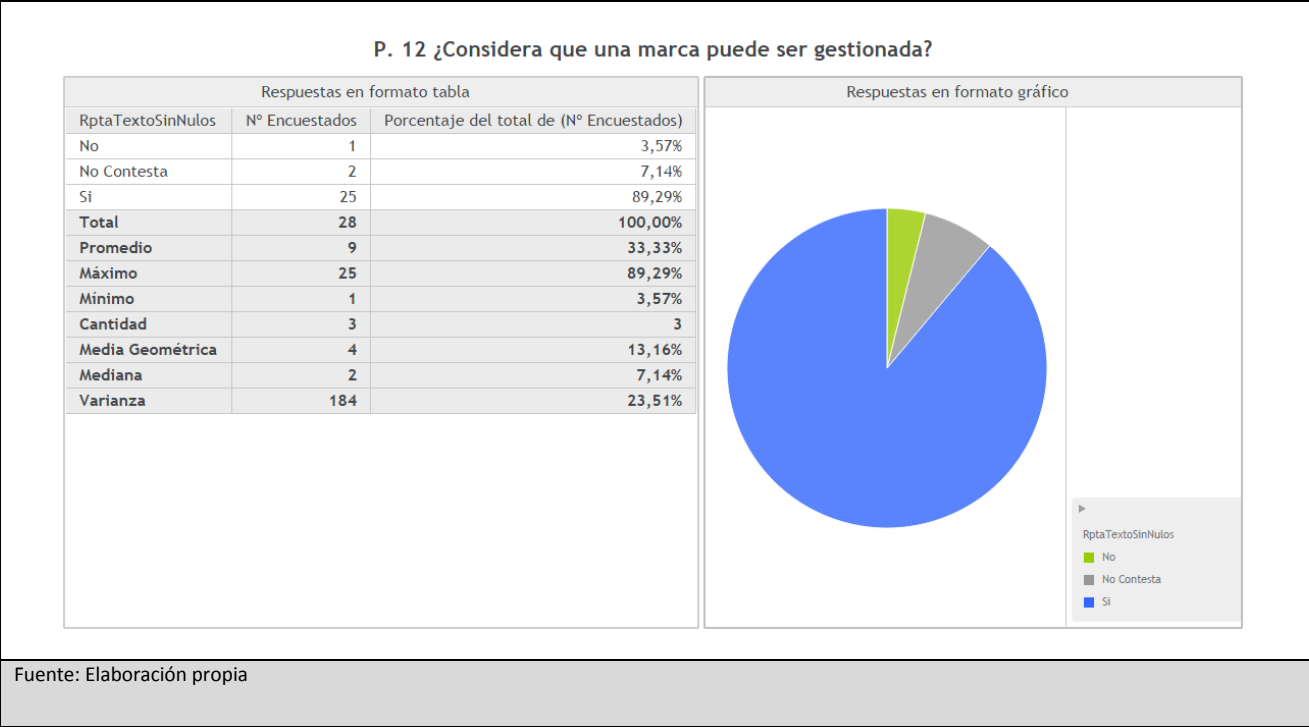
Figura 46. Comentarios décima pregunta

P. 10 Comentarios	
Comentarios	
RptaTextoSinNulos	
City branding is my specific area of knowledge, as I am especially interested in place (and tourism) branding.	
He trabajado para Islas Canarias, Madrid, Las Rozas, etc	
I am preparing my PhD in place branding.	
I explain city brand from a sustainable perspective in the subject CSR in the second year of Marketing Degree at ESIC.	
I have been part of different research projects funded by the University of the Basque Country, such "From city marketing to city branding. Marketing strategies for the development of city competitiveness in the 21st century". My work has been presented at various national and international conferences, and journals (Cities, Journal of Place Management and Development, Global Journal of Business Research and Revista de Dirección y Administración de Empresas).	
My city brand management activities have been at a micro level; that is, when selling the virtues of a particular city to a person I am recruiting for a particular job, for a particular city.	
My field of research and teaching is brand management in general and place brand management in particular.	
Placebrand management as part of urban management	
Several publications connected to the field, Worked for the top Hungarian cities.	
Fuente: Elaboración propia	

La undécima pregunta hacía referencia a la descripción de la trayectoria profesional de los respondedores. Para más información al respecto ver anexo IV en el que figuran todas las respuestas a cada una de las preguntas. Es necesario mencionar que para mantener nuevamente el anonimato de los respondedores, estas respuestas se han alterado ligeramente evitando la inclusión de datos personales.

Con dos respuestas en blanco y una negativa, los panelistas consideran que una marca si puede ser gestionada según la pregunta décimo segunda. Es decir, casi un 90% de los panelistas respondedores afirma que la marca puede ser gestionada (ver figura 47).

Figura 47. Resultados décimo segunda pregunta



La décimo tercera pregunta implicaba nuevamente una respuesta abierta. Se preguntaba acerca del objetivo de la gestión de marcas y aunque el desglose completo de respuestas figura en el anexo IV a continuación en la figura 48 reflejamos a modo de resumen los comentarios más significativos. Muchas de las respuestas hacían referencia a la función de la marca como activo estratégico de la compañía para generar valor y otra gran parte como elemento diferenciador.

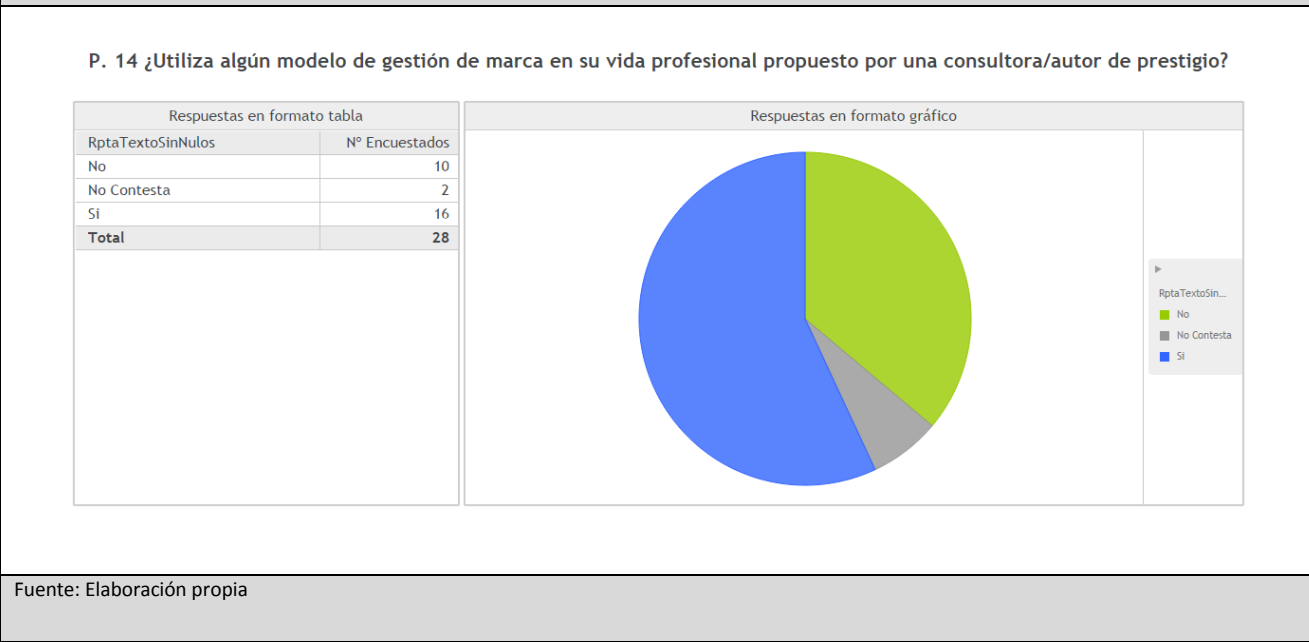
Figura 48. Resultados décimo tercera pregunta

P. 13 ¿Cuál es el fin último de la gestión de marca?	
Resultados	
RptaTextoSinNulos	
A brand is a symbolises a signal both to the organisation (place) and to its markets. the signal is not static but constantly evolving and hence has to be managed to be consistent and successful.	
Brand can be managed for creating shared understanding of the meaning of the brand with different stakeholders.	
Crear valor para la empresa otorgando satisfacción al cliente y vinculándole con ella.	
Create a fulfilling 360° experience for the client.	
Discover the expectations of stakeholders and give them what they need from brands creating a community, sharing and creating relevant experiences.	
From now onwards we you say brand management I mean placebrand management, which is something rather different.	
Generar fidelidad	
Generate the desired associations.	
In my opinion the ultimate objective of brand management should be to be a competitive factor. Brand as a source of distinctiveness and a means of creating sustainable competitive advantages that can be defended over time and against competitors. The brand gives an added value which in many cases is essential in choosing target groups.	
Incrementar el valor de los intangibles y por tanto, el valor de la compañía.	
La gestión de marca sirve para definir, posicionar y reforzar la esencia (misión, visión, valores) de la compañía, alineando los propósitos de sus miembros hacia una meta común que es la reputación. Con la globalización y la economía de mercado la gestión de marca sirve para que la organización exista en la mente de los grupos de interés. Según Kotler, quien no tiene una marca, tiene una mercancía.	
Stakeholder Managment and Image Management	
Surviving the brand.	
To audit, keep track and map the evolution and development of the brand.	
To create a consistent, clear picture of the brand in the consumer's mind	
To create value throught intangibles management	
To maximise market share and optimise profitability.	
To provide a pathway for consumers to experience the brand.	
Transmisión de la identidad y aportación de la coherencia de lo que se hace con lo que se dice.	
When a consumer sees the brand they make an immediate positive association with the brand. This leads to an increased purchasing desire of that brand's offering.	

Fuente: Elaboración propia

La décimo cuarta pregunta hacía referencia al uso de modelos de gestión de marca en la vida profesional de los panelistas. En su mayoría los panelistas utilizan modelos de gestión de marca en su vida profesional según se puede ver a continuación en la figura 49 lo que ratifica su condición de expertos en la materia.

Figura 49. Resultados décimo cuarta pregunta



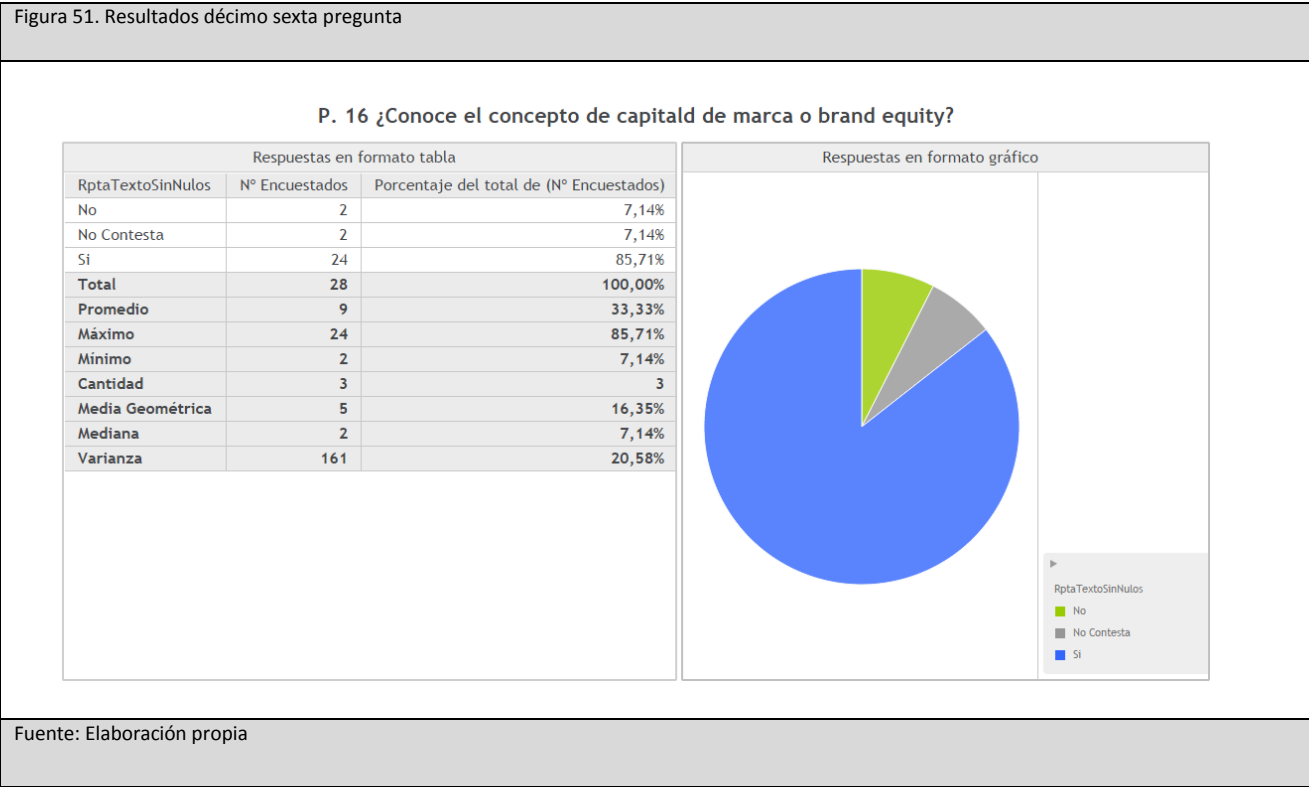
Además, este hecho es de vital importancia dado que los panelistas han de conocer diferentes modelos para poder responder a las preguntas venideras. Esta pregunta permitía a los encuestados realizar comentarios, espacio para el que la mayoría de los respondedores aprovechó para dar a conocer tales modelos según se muestra en la figura 50 y dónde destaca el modelo del profesor Kevin L. Keller entre otros modelos de gestión de marcas corporativos como los de Aaker o Schultz.

Figura 50. Comentarios décimo cuarta pregunta																																									
<p style="text-align: center;"><b>P. 14 Comentarios</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Comentarios</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>RptaTextoSinNulos</td><td></td></tr> <tr><td>3 step brand architecture process, K.L. Keller</td><td></td></tr> <tr><td>Anholt city brand hexagon</td><td></td></tr> <tr><td>Brand Center Summa</td><td></td></tr> <tr><td>Brand Complexity (Zenker)</td><td></td></tr> <tr><td>Brand Knowledge (Keller)</td><td></td></tr> <tr><td>Brand Personality, Aaker</td><td></td></tr> <tr><td>Brand Springboards DDB</td><td></td></tr> <tr><td>Consumer based brand equity model by K.L. Keller</td><td></td></tr> <tr><td>Corporate brands, Schultz</td><td></td></tr> <tr><td>Experience Imprint - Ven Anand</td><td></td></tr> <tr><td>Gregory Asthworth</td><td></td></tr> <tr><td>Hollis</td><td></td></tr> <tr><td>I use many branding related models in teaching, with criticism. But pure models on "brand management" are, in fact, rare.</td><td></td></tr> <tr><td>Kapferer</td><td></td></tr> <tr><td>Papp-Váry model</td><td></td></tr> <tr><td>Place Brand Center (Zenker and Braun)</td><td></td></tr> <tr><td>Points of parity and difference, K.L. Keller</td><td></td></tr> <tr><td>Valoración Marca Interbrand</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Comentarios		RptaTextoSinNulos		3 step brand architecture process, K.L. Keller		Anholt city brand hexagon		Brand Center Summa		Brand Complexity (Zenker)		Brand Knowledge (Keller)		Brand Personality, Aaker		Brand Springboards DDB		Consumer based brand equity model by K.L. Keller		Corporate brands, Schultz		Experience Imprint - Ven Anand		Gregory Asthworth		Hollis		I use many branding related models in teaching, with criticism. But pure models on "brand management" are, in fact, rare.		Kapferer		Papp-Váry model		Place Brand Center (Zenker and Braun)		Points of parity and difference, K.L. Keller		Valoración Marca Interbrand	
Comentarios																																									
RptaTextoSinNulos																																									
3 step brand architecture process, K.L. Keller																																									
Anholt city brand hexagon																																									
Brand Center Summa																																									
Brand Complexity (Zenker)																																									
Brand Knowledge (Keller)																																									
Brand Personality, Aaker																																									
Brand Springboards DDB																																									
Consumer based brand equity model by K.L. Keller																																									
Corporate brands, Schultz																																									
Experience Imprint - Ven Anand																																									
Gregory Asthworth																																									
Hollis																																									
I use many branding related models in teaching, with criticism. But pure models on "brand management" are, in fact, rare.																																									
Kapferer																																									
Papp-Váry model																																									
Place Brand Center (Zenker and Braun)																																									
Points of parity and difference, K.L. Keller																																									
Valoración Marca Interbrand																																									
Fuente: Elaboración propia																																									

La respuesta a la décimo quinta pregunta estaba condicionada a una respuesta positiva de la décimo tercera pregunta. Se les pedía a los panelistas que enumerasen los modelos de gestión de marca con los que trabajan en su vida profesional. El objetivo de esta pregunta era poder conocer si los expertos coincidían en la utilización de modelos (ver respuestas en anexo IV). Es evidente, por el elevado número de expertos que los mencionan y el orden que siguen, que el modelo del profesor Keller, el modelo de Aaker y el de Interbrand son los más utilizados entre los entrevistados.

La décimo sexta pregunta tenía por objetivo saber si el concepto de capital de marca era conocido entre los encuestados. La respuesta es positiva de forma unánime

entre los encuestados, lo que confirma nuevamente que la selección de la muestra es correcta (ver figura 51).



La décimo séptima era una pregunta abierta en la que se pedía a los expertos una definición corta del concepto de capital de marca. Entre las definiciones obtenidas podemos destacar las siguientes reflejadas en la figura 52. En general la mayoría de los panelistas coinciden en que es el valor añadido que tiene una marca que le hace conectar con los consumidores con ventaja competitiva frente a los competidores aunque hay bastantes respondedores que hacen alusión al aspecto financiero del concepto.

Figura 52. Resultados décimo séptima pregunta

P. 17 Defina según su criterio el concepto de capital de marca o brand equity

Resultados
RptaTextoSinNulos
According to Keller (1993, p. 8), brand equity is understood "as the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand." Thus, outcome variables of the customer-brand relationship (e.g., a citizen's willingness to sacrifice salary for preferred choice of place) are the focus.
Activos intangibles de una compañía relacionados con su marca
Added value measured.
Brand equity is the financial value of the brand to the firm (but should also have an ideological/philosophical value). customer based brand equity revolves around the value the brand has in the c's life, thinking and behaviour.
Brand equity refers to the value of a brand.
CBBE: the differential effect brand knowledge has on customer response to brand marketing activity.
Conjunto de activos y pasivos de marca relacionados a un nombre y símbolo, que añaden o restan al valor que brinda.
El reconocimiento y valor que se atribuye a mi marca y que genera una preferencia de los stakeholders hacia mi marca frente a las demás.
Es el valor de ese activo en terminos comparación con un producto equivalente sin los atributos asignados a esa marca.
Es el valor que aproximadamente tiene una marca a precios de mercado.
In brief, what the brand owns.
In placebrand management is the collaboration model, the placebrand managed by the city's stakeholders.
It is customer's perception of the value of the brand, by the book. Very unclarified concept.
It is the brand value considering how strong and unique the brand is for costumers in the market.
Según mi criterio, Brand Equity es la monetización de los intangibles de una empresa. Es decir, el valor que tiene una empresa cuando le restas sus activos tangibles y lo que te queda es aquello que no se puede medir por las métricas tradicionales. Es un concepto asociado a la fortaleza de marca y la capacidad de recomendación, reputación, etc. de la marca (Mi visión es más de marca corporativa que de producto).
También denominado "capital de reputación". Es la suma de cualidades distintivas de una marca.
The economic value of a good reputation.
The intangible and tangible value (financial, emotional, perceived) that a brand has embedded into.
The value a brand has.
The ways in which consumers make the brand useful in their lives.

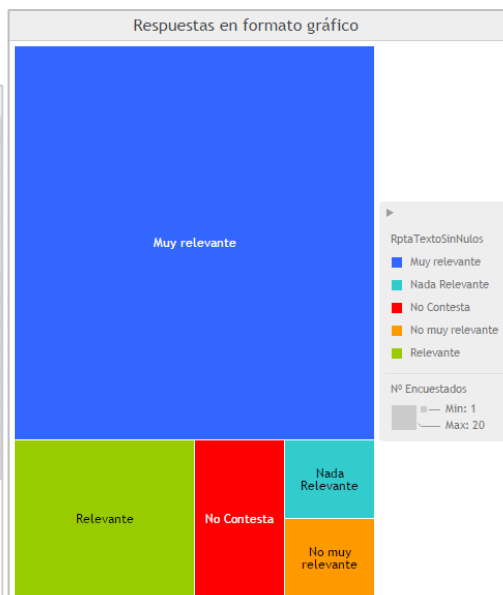
Fuente: Elaboración propia

La décimo octava cuestión tenía como objeto averiguar si el concepto de capital de marca era relevante en la gestión de una marca. Nuevamente, la respuesta positiva es la unánime entre los panelistas como puede verse reflejado en la figura 53. Más del 85% de los respondedores considera este concepto relevante o muy relevante en la gestión de marcas hecho que es de vital importancia para justificar el uso del modelo del profesor Kevin L. Keller, uno de los más significativos en este ámbito, como punto de partida para la propuesta de modelo resultante de la presente investigación.

Figura 53. Resultados décimo octava pregunta

**P. 18 ¿En qué medida considera dicho concepto relevante en la gestión de una marca?**

Respuestas en formato tabla		
RptaTextoSinNulos	Nº Encuestados	Porcentaje del total de (Nº Encuestados)
Muy relevante	20	71,43%
Nada Relevante	1	3,57%
No Contesta	2	7,14%
No muy relevante	1	3,57%
Relevante	4	14,29%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>
<b>Promedio</b>	<b>6</b>	<b>20,00%</b>
<b>Máximo</b>	<b>20</b>	<b>71,43%</b>
<b>Mínimo</b>	<b>1</b>	<b>3,57%</b>
<b>Cantidad</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Media Geométrica</b>	<b>3</b>	<b>9,86%</b>
<b>Mediana</b>	<b>2</b>	<b>7,14%</b>
<b>Varianza</b>	<b>66</b>	<b>8,46%</b>

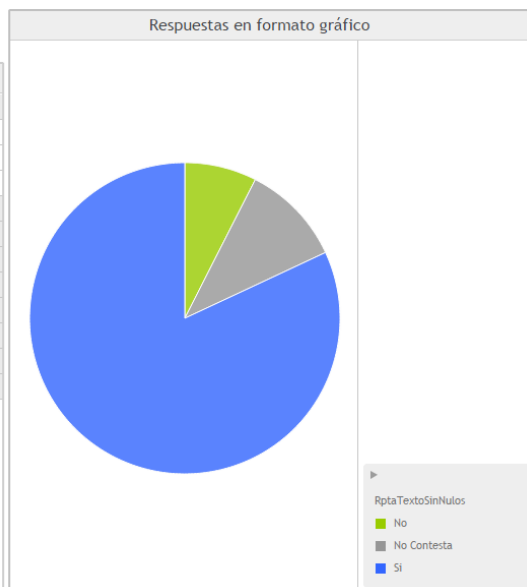


Fuente: Elaboración propia

Figura 54. Resultados décimo novena pregunta

**P. 19 ¿Considera que la marca ciudad puede ser gestionada?**

Respuestas en formato tabla		
RptaTextoSinNulos	Nº Encuestados	Porcentaje del total de (Nº Encuestados)
No	2	7,14%
No Contesta	3	10,71%
Sí	23	82,14%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>
<b>Promedio</b>	<b>9</b>	<b>33,33%</b>
<b>Máximo</b>	<b>23</b>	<b>82,14%</b>
<b>Mínimo</b>	<b>2</b>	<b>7,14%</b>
<b>Cantidad</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Media Geométrica</b>	<b>5</b>	<b>18,46%</b>
<b>Mediana</b>	<b>3</b>	<b>10,71%</b>
<b>Varianza</b>	<b>140</b>	<b>17,90%</b>



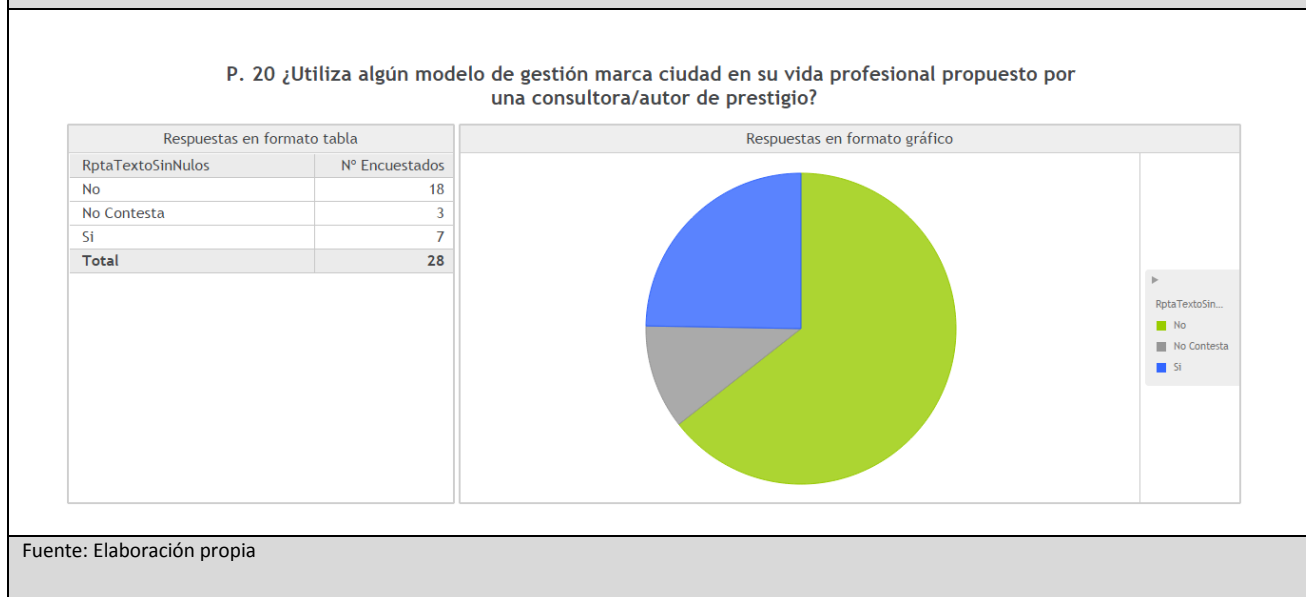
Fuente: Elaboración propia

A partir de la décimo novena pregunta se introduce el concepto de marca ciudad. Esta pregunta hace referencia a la posibilidad de la gestión de la marca ciudad obteniendo los resultados reflejados en la figura 54. El 82% de los panelistas respondedores afirman que la marca ciudad puede ser gestionada. Esta respuesta es nuevamente vital dado que para la búsqueda de modelos de gestión de marca ciudad y para la adaptación que se plantea en este trabajo de investigación, esta es una premisa fundamental. Al comparar este resultado con el de la respuesta a la pregunta número 13, dónde se hacía alusión al número de respondedores que afirmaban que la marca puede ser gestionada, encontramos que aumenta de 3 a 5 el número de expertos que no contesta o considera que la marca ciudad no puede ser gestionada, aunque no es determinante por el escaso nivel de consenso que representan, es relevante explicar que cuando introducimos el concepto de ciudad hay expertos que dudan de si ésta pueden ser gestionada en términos de marca.

Siguiendo la misma estructura que en lo relativo a la gestión de marca, en la vigésima cuestión se preguntaba a los panelistas acerca del uso de modelos de gestión de marca ciudad en su vida profesional. En este caso, la mayoría de los respondedores no utilizan modelos de gestión de marca en su día a día y sólo 7 expertos utilizan modelos en este sentido y es que hay que tener en cuenta que el número de expertos relacionados con la marca ciudad frente a los relacionados con la marca en general es menor y que además el número de profesionales (personas en activo en cuestiones relativas a la gestión de marca) también lo es.



Figura 55. Resultados vigésima pregunta



Por tanto, es evidente que los panelistas con especialidad en marca ciudad eran menos en la muestra y por eso el resultado de respuestas positivas es inferior a lo que se encontró en la pregunta número 14. Esta pregunta permitía nuevamente la inclusión de comentarios siendo los más relevantes los que se pueden ver en la figura 55. Los expertos aprovecharon este espacio para enumerar alguno de los modelos que utilizan y aunque ya aparecen dos teorías que hacen alusión expresa a la gestión de marca ciudad, el modelo del profesor Kevin L. Keller está presente de nuevo.

Figura 56. Comentarios vigésima pregunta

P. 20 Comentarios	
Comentarios	
RptaTextoSinNulos	
Again, there are models. e.g. those described as processes, but I think that they are not able to capture whole phenomenon.	
Anholt city brand hexagon	
Brand Complexity (Zenker)	
Brand Knowledge, K.L Keller	
City Brand Communication Model, (Kavaratzis, 2004).	
Gregory Asthworth	
Place Brand Center (Zenker and Braun)	
Reputation Institute (applied from countries to cities)	
Stubbs	
The collaborative model, Miguel Rivas-TASO	
Valoración Marca Interbrand	

Fuente: Elaboración propia

En la vigésimo primera pregunta se hacía referencia dichos modelos. En este caso el número de respuestas respecto de la pregunta pareja en relación con la marca, la número 15, es menor y no hay muchas coincidencias en la enunciación de los modelos ya que muchos autores proporcionan sus propios modelos y otros aluden a los de gestión de marca genéricos. Las respuestas a esta pregunta son esenciales ya que se pone de manifiesto la no existencia de modelos de gestión de marca ciudad.

La vigésimo segunda pregunta hacía referencia a si estos modelos pueden ser considerados integrales o no, entendiendo que un modelo integral es aquel que permite gestionar la marca de principio a fin. Todos los respondedores afirman que dichos modelos son integrales aunque dado el número de respondedores que no completa esta pregunta se considera que no pueden extrapolarse resultados al respecto (ver anexo IV). Además puede que no todos los respondedores entiendan de la misma forma la categorización de integral.

La vigésimo tercera pregunta hacía alusión expresa a la definición de modelo de gestión de marca integral. Entre otras respuestas se pueden destacar las que están representadas en la figura 57, y aunque efectivamente para cada experto el concepto integral tiene un significado distinto, la mayoría coinciden en que debe abarcar todos los pasos de principio a fin estratégica y tácticamente, englobar a todos los interesados, y que el fin último sería la diferenciación de la marca.

Figura 57. Resultados vigésimo tercera pregunta

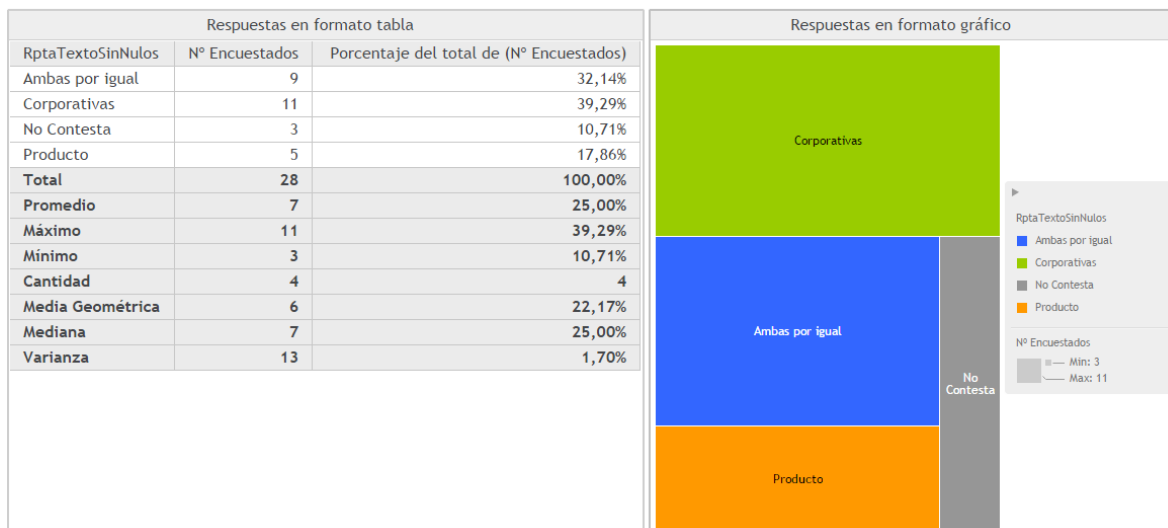
P. 23 ¿Qué entiende por modelo de gestión de marca integral?

Resultados
RptaTextoSinNulos
A model that describes the ways in which city-brand managers might influence the development of the brand.
A model to achieve the desired association for the brand.
Addressing to all (or as much as possible) stakeholders, for long term.
Analizar, evaluar y decidir respecto a todas las implicaciones de la marca respecto, en este caso, a una ciudad: imagen, calidad de vida, capacidad de atracción, posicionamiento, elementos tangibles e intangibles de la ciudad...
Aquella que abarca a la empresa, a sus productos y sus servicios.
Donde se tenga en cuenta toda la secuencia de construcción de equity
El que parte del conocimiento del consumidor antes de conocer la marca y finaliza con todo el historial de relaciones y compras efectuadas a dicha marca por el cliente.
End to end activities of branding. From research, to execution, to managing changing societal trends. The model will have branding messages that cover multiple contingencies (positive and negative). The model must include a management team.
It means that we can use the brand management model in real situations and check if it works and why.
It should capture the complexity of the phenomenon, being not just "boxes" that has arrows to another boxes.
Models that give a general understanding of brands and can be used for different situations (e.g., cities and regions, inter-regional branding - with different target groups etc.)
Multivariables que se puedan gestionar y medir y den por resultado un mayor valor de marca.
That it has all facets of what the brand stands for covered, strategies for each facet or dimension, and a focus on how to prioritise.
The one addressing five elements: articulation to existing different sector-focused city marketing practices; choice on type of brand platform; leadership and decision-making; full-time dedicated team; funding model.
Understandable both by the client and the consultant (or only the City Brand Manager).

Fuente: Elaboración propia

Figura 58. Resultados vigésimo cuarta pregunta

P. 24 ¿Qué premisas de gestión de marca (producto o corporativas) entiende que aplican en mayor medida a la ciudad?

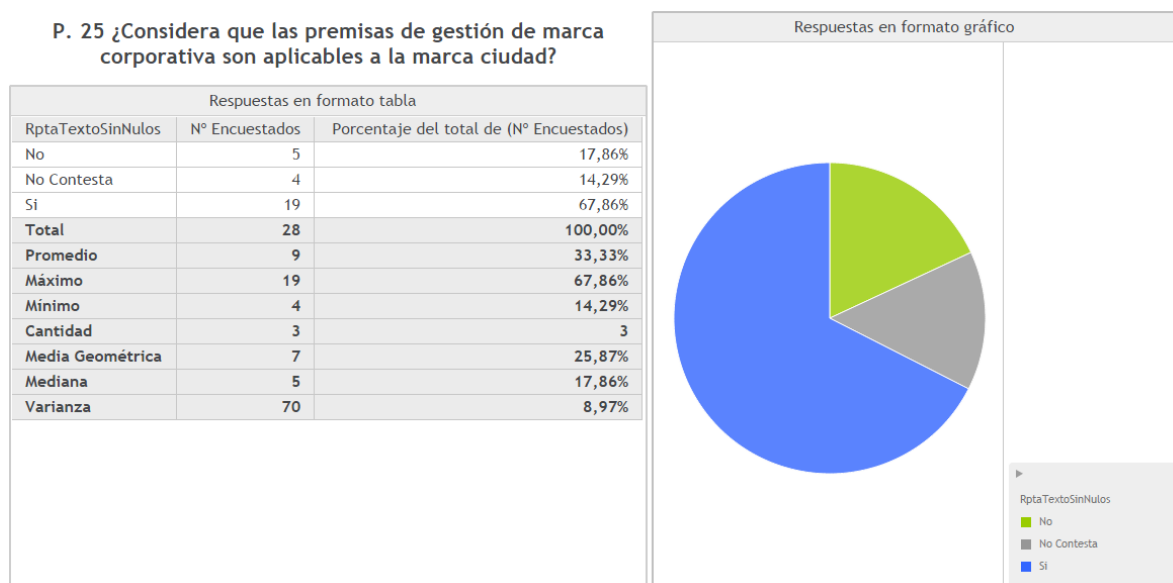


Fuente: Elaboración propia

La vigésimo cuarta pregunta (ver figura 58) se adentra en cuestiones relativas a la utilización de modelos propios del ámbito de la gestión de marca en la marca ciudad. 11 respondedores afirman que los modelos de gestión de marca corporativa funcionan mejor para la gestión de marcas de ciudad; 5 respondedores se decantan por los modelos de gestión de marcas de producto; mientras que 10 respondedores afirman que ambas premisas aplican por igual en la gestión de marcas de ciudad. Por eso, y por las conclusiones que se han obtenido en la revisión de la literatura, en este trabajo, el modelo resultante final, utilizará una mezcla de ambos criterios.

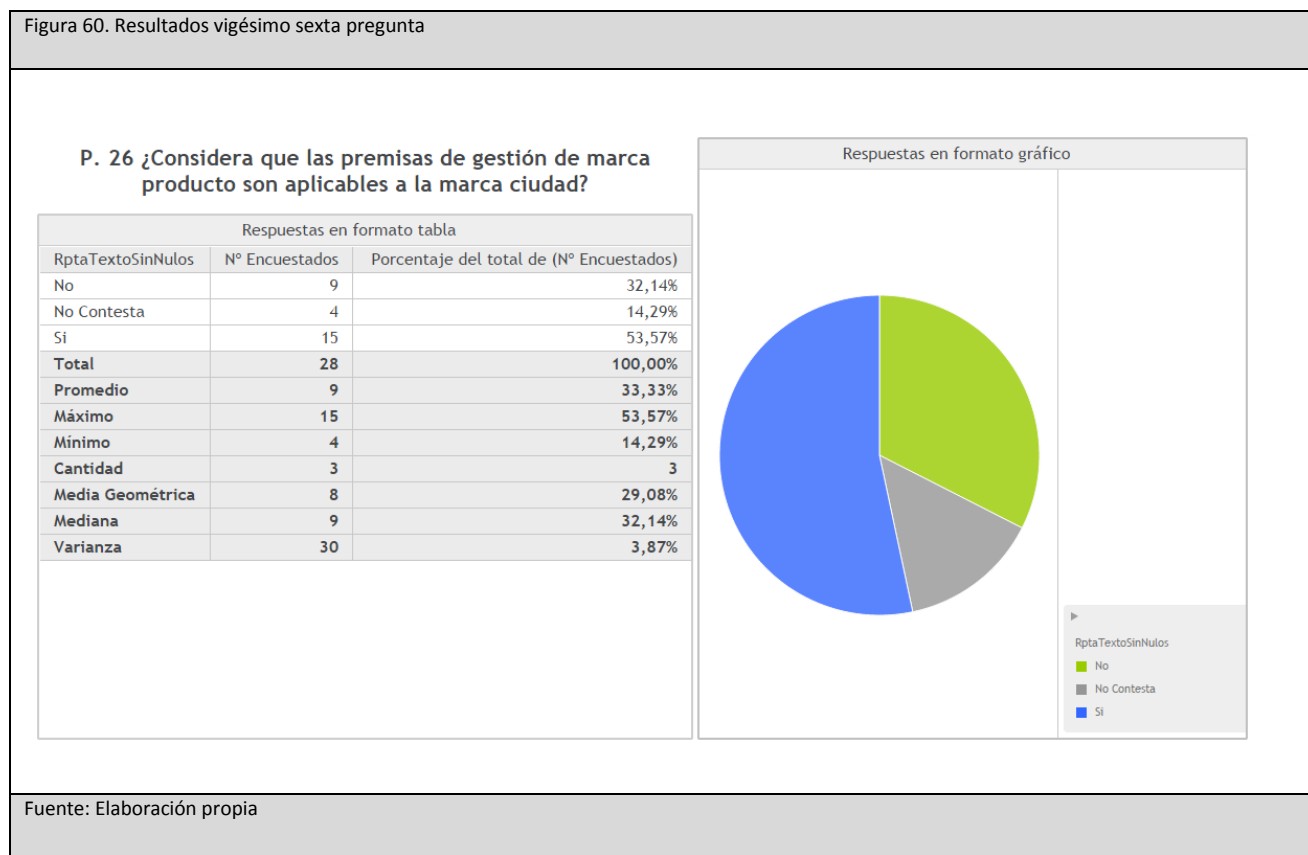
En la vigésimo quinta pregunta se hacía alusión expresa a la aplicación de las premisas corporativas en el ámbito de las ciudades. Un 17% de respondedores admitían que las premisas corporativas no eran válidas en la gestión de ciudades, el resto, casi un 70% si se decantaban por un uso de modelos de gestión de marca corporativos en las ciudades (ver figura 59).

Figura 59. Resultados vigésimo quinta pregunta



Fuente: Elaboración propia

La vigésimo sexta pregunta hace referencia a la posibilidad de utilizar modelos de gestión de marca propios de los productos en las ciudades. En este caso 15 frente a 9 respondedores consideran que es viable la utilización de los mismos (ver figura 60).



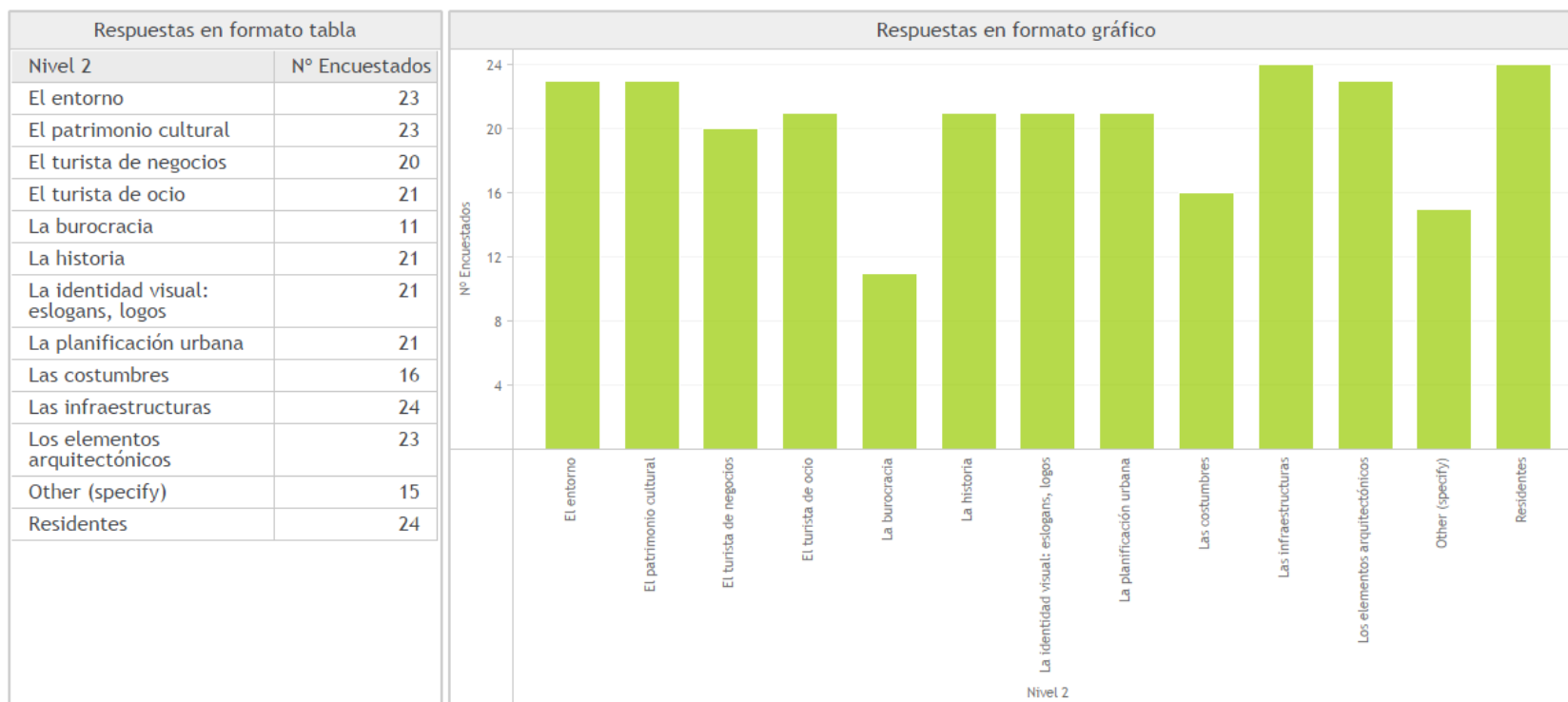
Las respuestas a las dos preguntas anteriores (25 y 26) corroboran la respuesta de la pregunta 24 aunque cuando se eliminan opciones de respuesta, (es decir, cuando se pregunta por separado sobre la utilización de modelos de marca producto o de marca corporativa) la dispersión de las respuestas es más amplia.

La vigésimo séptima pregunta hacía referencia a los factores a tener en cuenta en la gestión de una marca ciudad. Pudiendo enumerar cuantos fuera conveniente, los respondedores hacen hincapié en los residentes y las infraestructuras con 24 respondedores escogiendo estos factores, y en el entorno, el patrimonio cultural y los elementos arquitectónicos con 23 respondedores seleccionándolos. Quedarían cerca pero con menos consenso de respondedores el turista, la burocracia, la historia o la

planificación urbana con 21 respondedores (ver figura 61). Es curioso el hecho de que el turista no esté entre las primeras opciones seleccionadas y si el ciudadano cuando como norma general y como evidencia la revisión de la literatura los esfuerzos en gestión de marcas ciudad se centran en el turista como principal público objetivo y del mismo modo se percibe. 15 respondedores hacen alusión a otros posibles factores que pueden consultarse en el anexo IV.

Figura 61. Resultados vigésimo séptima pregunta

**P. 27 ¿Qué factores de los siguientes han de ser tenidos en cuenta en la gestión de la marca ciudad?**



Fuente: Elaboración propia

La pregunta vigésimo octava tenía por objetivo descifrar cuáles eran según los respondedores, y utilizando una respuesta abierta para no condicionar al respondedor, los grupos de interés o *stakeholders* de la ciudad. La mayoría coinciden en mencionar a los ciudadanos y los turistas como puede verse en la figura 62 incluyendo en algunas ocasiones otros grupos de interés como por ejemplo las administraciones públicas, los medios de comunicación o los embajadores de la ciudad.

Figura 62. Resultados vigésimo octava pregunta

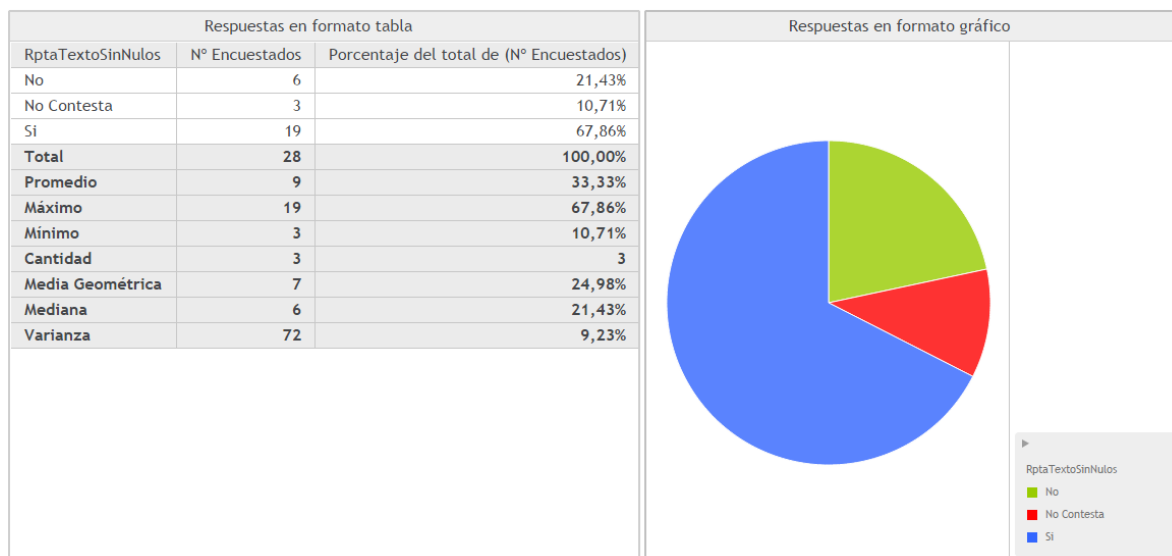
P. 28 Identifique según su criterio cuáles con los stakeholders de la ciudad	
Resultados	
RptaTextoSinNulos	
All relevant target groups (users) and "producers" of the place (e.g., residents, place officials, companies, tourists, cultural organizations, etc.)	
All residents.	
Citizens, students, professionals, companies, tourists, government, social entities.	
Ciudadanía, sector privado, sector público	
Ciudadanos, Comercios, Instituciones culturales.	
Ciudadanos, turistas emprtesarios,empleados y gobernantes.	
Ciudadanos, Turistas, su país.	
Depende del objetivo que persiga la ciudad, los contenidos de su identidad. Pero mayormente deben ser personajes e instituciones, fuertes, éticas, sustentables y con historias o leyendas.	
El Gobierno local, el Gobierno regional y el Estado, asociaciones de empresarios, ciudadanos, hoteles, embajadores de marca (culturales, deportistas, científicos), líderes de opinión en el ámbito cultural (directores de cine, televisión, etc.), los operadores turísticos, Hollywood, turistas que han vivido la experiencia...	
Every resident living in a city and tourists.	
Everyone involved in city life: from internal publics, to external tourists (seasonal torusits, visiting the city once or twice in a lifetime).	
Everyone with an interest (political, economic, emotional, functional) in the city's development.	
Habitantes (empadronados y emigrantes), Administraciones públicas, turistas, inversores, otras administraciones vecinas, etc.	
People that receive or produce urban services.	
Residents, business, government, investors and potential tourists.	
Residents, politicians, businessmen, artists, tourists, journalists, potential foreign investors, and public administration officials.	
Residents, public and private organisations.	
Roughly speaking local entities which interact regularly with international audiences and citizenship.	
The sentient and non-sentient environment, its future generations as well as those belonging to its political and historical identity (e.g., the country as a whole).	
There are many, key stakeholders would be at least residents, businesses, authorities,visitors.	
You need to define considering the location of the city. In general: citizens, tourists, governments, public institutions, NGO's, companies, media, personalities and celebrities...	
Fuente: Elaboración propia	

La siguiente pregunta, vigésimo novena pregunta, hacía referencia al conocimiento por parte de los respondedores respecto del concepto de *smart city*. La gran mayoría, un 68% conoce el concepto frente a 22% según la figura 63.



Figura 63. Resultados vigésimo novena pregunta

P. 29 ¿Conoce el concepto de smart city?



Fuente: Elaboración propia

Figura 64. Resultados trigésima pregunta

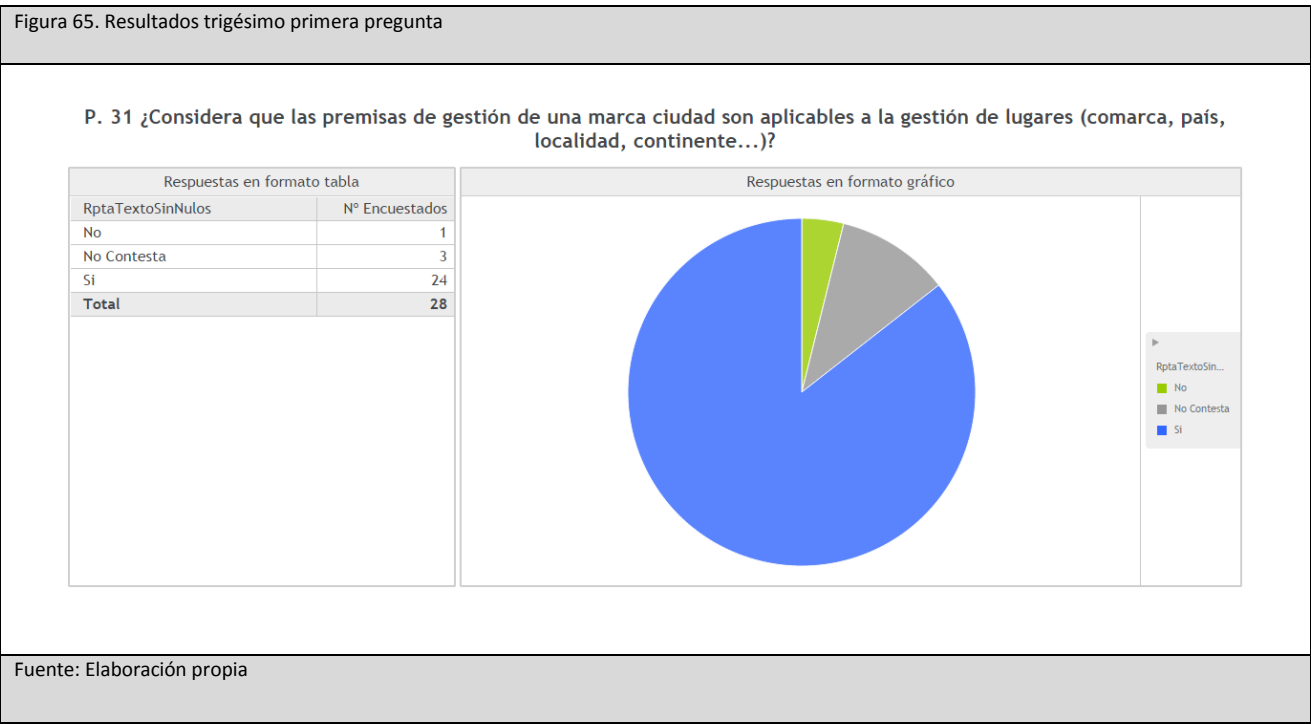
P. 30 ¿En qué medida influyen las premisas de marca en la construcción de la smart city?

Resultados
RptaTextoSinNulos
A well-managed brand should be making it a smart city i.e., one which information and resources flow easily between sectors and strata.
Apparently it is one element - smart city itself could be seen as a brand.
Brand is an over generation concept, addressing mainly to the young ones as well as "smart city".
En la capacidad de escuchar a los stakeholders y retroalimentar la fortaleza de marca.
Important. The term 'smart' conjures up thoughts of 'environmentally friendly' it relates to 'innovation' It engenders the notion that the 'infrastructure' is good both for tourists and investors etc etc
In principle I do not see any special relationship between both concepts.
It depends, a smart city can be branded and thus become own brand.
It does influence but only if being 'smart' is used as a basic value that the brand is built upon.
It does not.
It is a kind of association that might be useful for positioning a city.
Little.
Positive (and negative) associations of a smart city (e.g., efficient, environment-friendly etc.) can be transferred to the city brand knowledge.
Ser una smart city es un activo fundamental para la marca ciudad siendo hoy en día un factor de diferenciación
Smart cities of the future will find ways to incentivize and enable private sector innovation and local economic growth, and good city branding attracts and retains new talent, startups, services, and the arts. Smart cities cannot exist without being branding.
Smart city has change the way in which we conceive city brands from an efficiency viewpoint, in terms how we manage a city and its reflection for citizens and businesses.
Smartness' is increasingly part of a city's brand.
The concept of smart city can be used when defining our city brand.
This concepts should work together. For example, it is not easy to give arguments to consider Beijing as a smart city because this city has a big problem with pollution. If you perceive a country as sustainable it is easier to develop the smart city concept. It is the case of Spain.
Una marca fuerte, consolidada y reconocida facilita la implementación, funcionamiento y desarrollo futuro de la smart city.

Fuente: Elaboración propia

Puesto que hay que tener en cuenta que según la revisión de la literatura la importancia de la marca en la ciudad del futuro o *smart city* es crucial, la trigésima pregunta permitía a los respondedores explicar en qué medida influyen las premisas de gestión de marca en la construcción de ciudades inteligentes. Las respuestas más significativas pueden verse en la figura 64 y es curioso como son varios los respondedores que afirman que ambos conceptos, gestión de marcas ciudad y ciudades inteligentes, no están relacionados, pero quienes si contemplan que existe una estrecha vinculación la explican en cuestiones de diferenciación y comunicación

La pregunta trigésimo primera hacía alusión a la posible o no extrapolación de las premisas de gestión de marca en ciudades a países o lugares. De forma casi unánime (23 respondedores), afirman que si son extrapolables lo que viene a resolver la controversia lugar, ciudad, país, territorio, etc.

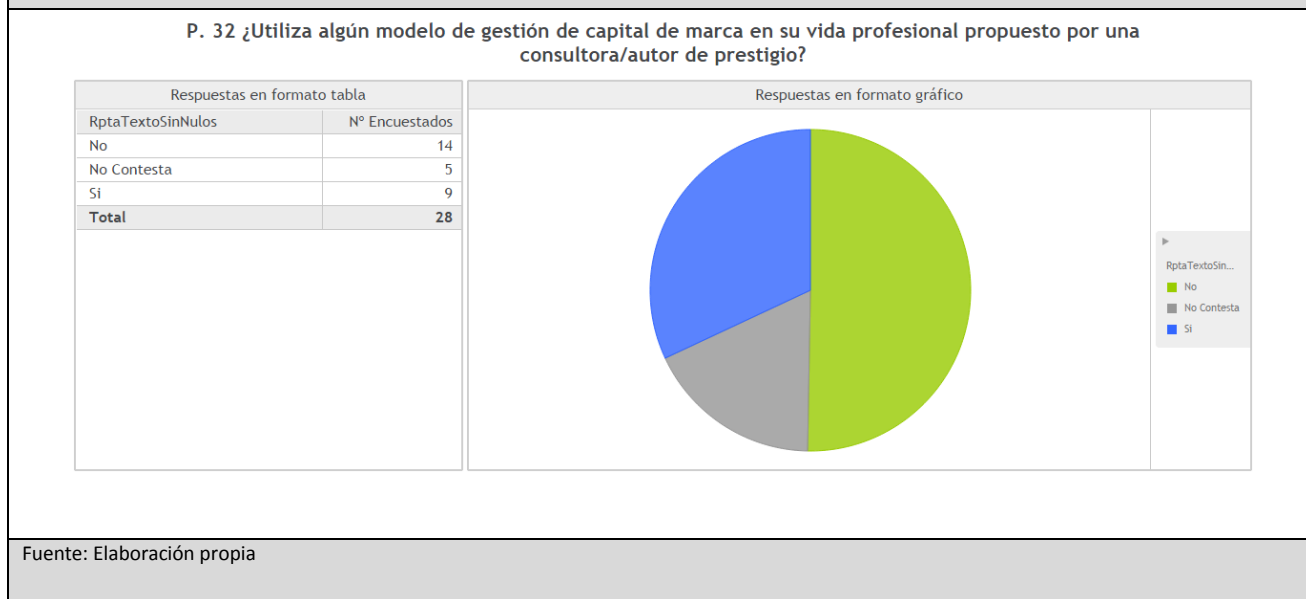


Esta pregunta permitía comentarios, a destacar los que aparecen en la figura 66 y dónde algunos expertos aprovecharon para mencionar, a modo de crítica constructiva, que esta es una discusión del pasado reforzando las conclusiones

obtenidas en la revisión de la literatura. Quienes van más allá y ayudan a entender los por qué de la extrapolación de las estrategias de ciudades a países, regiones y/o viceversa, hacen alusión al hecho de que cada uno de los mencionados objetos de estudio tiene una naturaleza y características propias que harán necesaria la adaptación, en cierta medida, de dichas estrategias.

Figura 66. Resultados trigésimo primera pregunta										
<div><p>P. 31 Comentarios</p><table><tr><td>Comentarios</td></tr><tr><td>RptaTextoSinNulos</td></tr><tr><td>Again, it is easier if they work together. But, considering the case of China, there are some smart cities or some specific districts in Beijing or Shanghai. It means that the concept of smart city is different considering the country. In Shanghai you can find one of the most sustainable hotels but it is really hard live in the city sometimes because the pollution is very high. FYI: <a href="http://euchina-ict.eu/wp-content/uploads/2015/01/Smart_City_report_draft-White-Paper-_-March-2014.pdf">http://euchina-ict.eu/wp-content/uploads/2015/01/Smart_City_report_draft-White-Paper-_-March-2014.pdf</a></td></tr><tr><td>I see that place branding as such has many common features, regardless what the specific "place" is.</td></tr><tr><td>In general, only for districts and regions. Only in some ways and to a smaller extent only they are relevant to nations and continents.</td></tr><tr><td>In my opinion the premises of management of places and its branding are applicable to the management of city branding. For example the country brand ("made in") is previous to the city brand.</td></tr><tr><td>It must be. Places do not exist in a vacuum. A place in Africa will always have to deal with the (mostly negative) associations people have with the continent - while the worst place in Europe still can benefit from the association of political stability etc. from that continent.</td></tr><tr><td>La premisa de la gestión de marca corporativa es estar alineado hacia una meta común previamente definida y que exista gestión de este alineamiento. Un lugar puede tener su idiosincrasia (esencia, identidad) pero difícilmente podrá ser gestionado con un nivel de precisión como el de una organización. Si un empleado no vive los valores de la empresa, puede ser despedido o recibir cursos de formación. Si eso se aplica a un territorio, hablaríamos de totalitarismo o reeducación. Otra cosa es renunciar a la gestión interna y analizar los flujos culturales, sociales, etc. para ir adaptando la dimensión exterior. Pero si sólo hablamos de dimensión exterior, nos referimos únicamente a comunicación país y no a gestión de marca. En cualquier caso, nos encontramos con problemas de alineamiento entre lo que se dice y lo que se hace. En el caso de la marca ciudad, ya que es más pequeña y es más fácil de detectar puntos compartidos, puede existir mayor facilidad para gestionar (aunque seguiría siendo complicado la gestión interna). Al final, lo que hace marca es la experiencia y el ciudadano es clave en eso. Por ejemplo, ¿las Ventas es una fortaleza de marca Madrid? Pues no todo el mundo dirá que sí. Creo que el principal problema es hablar de "marca". Quizás es un buen término para aunar conciencias pero estrictamente hablando, no sé si es correcto. Puede que una visión de marca de producto sea más coherente, pero en ese caso creo que sigue faltando un componente compartido. Además, a diferencia de la marca en la empresa, la marca territorio tiene un componente político que desvirtúa la esencia de la gestión. Es muy difícil saber si en la gestión del territorio se trabaja para parámetros de branding o políticos.</td></tr><tr><td>Silicon Vally is an example of district brand management. The Bund in Shanghai is another district example. Country examples include: Australia for the Great Barrier Reef, Kangaroos etc. Some African nations brand themselves on Wild Life i.e. lions, zebras etc. The U.S.A brands itself as "The Land of the Free" It is difficult to manage the brand of a continent when multiple nations are involved i.e Europe and Africa (as mentioned above). However Australia is a continent with only one nation so brand management is easier.</td></tr><tr><td>The commercial brands have been proving it for so many years. We are very "commercial-oriented" now. So, city brand management is applicable to the management of places. Of course, adapted to the specific of places.</td></tr></table></div> <div>Fuente: Elaboración propia</div>	Comentarios	RptaTextoSinNulos	Again, it is easier if they work together. But, considering the case of China, there are some smart cities or some specific districts in Beijing or Shanghai. It means that the concept of smart city is different considering the country. In Shanghai you can find one of the most sustainable hotels but it is really hard live in the city sometimes because the pollution is very high. FYI: <a href="http://euchina-ict.eu/wp-content/uploads/2015/01/Smart_City_report_draft-White-Paper-_-March-2014.pdf">http://euchina-ict.eu/wp-content/uploads/2015/01/Smart_City_report_draft-White-Paper-_-March-2014.pdf</a>	I see that place branding as such has many common features, regardless what the specific "place" is.	In general, only for districts and regions. Only in some ways and to a smaller extent only they are relevant to nations and continents.	In my opinion the premises of management of places and its branding are applicable to the management of city branding. For example the country brand ("made in") is previous to the city brand.	It must be. Places do not exist in a vacuum. A place in Africa will always have to deal with the (mostly negative) associations people have with the continent - while the worst place in Europe still can benefit from the association of political stability etc. from that continent.	La premisa de la gestión de marca corporativa es estar alineado hacia una meta común previamente definida y que exista gestión de este alineamiento. Un lugar puede tener su idiosincrasia (esencia, identidad) pero difícilmente podrá ser gestionado con un nivel de precisión como el de una organización. Si un empleado no vive los valores de la empresa, puede ser despedido o recibir cursos de formación. Si eso se aplica a un territorio, hablaríamos de totalitarismo o reeducación. Otra cosa es renunciar a la gestión interna y analizar los flujos culturales, sociales, etc. para ir adaptando la dimensión exterior. Pero si sólo hablamos de dimensión exterior, nos referimos únicamente a comunicación país y no a gestión de marca. En cualquier caso, nos encontramos con problemas de alineamiento entre lo que se dice y lo que se hace. En el caso de la marca ciudad, ya que es más pequeña y es más fácil de detectar puntos compartidos, puede existir mayor facilidad para gestionar (aunque seguiría siendo complicado la gestión interna). Al final, lo que hace marca es la experiencia y el ciudadano es clave en eso. Por ejemplo, ¿las Ventas es una fortaleza de marca Madrid? Pues no todo el mundo dirá que sí. Creo que el principal problema es hablar de "marca". Quizás es un buen término para aunar conciencias pero estrictamente hablando, no sé si es correcto. Puede que una visión de marca de producto sea más coherente, pero en ese caso creo que sigue faltando un componente compartido. Además, a diferencia de la marca en la empresa, la marca territorio tiene un componente político que desvirtúa la esencia de la gestión. Es muy difícil saber si en la gestión del territorio se trabaja para parámetros de branding o políticos.	Silicon Vally is an example of district brand management. The Bund in Shanghai is another district example. Country examples include: Australia for the Great Barrier Reef, Kangaroos etc. Some African nations brand themselves on Wild Life i.e. lions, zebras etc. The U.S.A brands itself as "The Land of the Free" It is difficult to manage the brand of a continent when multiple nations are involved i.e Europe and Africa (as mentioned above). However Australia is a continent with only one nation so brand management is easier.	The commercial brands have been proving it for so many years. We are very "commercial-oriented" now. So, city brand management is applicable to the management of places. Of course, adapted to the specific of places.
Comentarios										
RptaTextoSinNulos										
Again, it is easier if they work together. But, considering the case of China, there are some smart cities or some specific districts in Beijing or Shanghai. It means that the concept of smart city is different considering the country. In Shanghai you can find one of the most sustainable hotels but it is really hard live in the city sometimes because the pollution is very high. FYI: <a href="http://euchina-ict.eu/wp-content/uploads/2015/01/Smart_City_report_draft-White-Paper-_-March-2014.pdf">http://euchina-ict.eu/wp-content/uploads/2015/01/Smart_City_report_draft-White-Paper-_-March-2014.pdf</a>										
I see that place branding as such has many common features, regardless what the specific "place" is.										
In general, only for districts and regions. Only in some ways and to a smaller extent only they are relevant to nations and continents.										
In my opinion the premises of management of places and its branding are applicable to the management of city branding. For example the country brand ("made in") is previous to the city brand.										
It must be. Places do not exist in a vacuum. A place in Africa will always have to deal with the (mostly negative) associations people have with the continent - while the worst place in Europe still can benefit from the association of political stability etc. from that continent.										
La premisa de la gestión de marca corporativa es estar alineado hacia una meta común previamente definida y que exista gestión de este alineamiento. Un lugar puede tener su idiosincrasia (esencia, identidad) pero difícilmente podrá ser gestionado con un nivel de precisión como el de una organización. Si un empleado no vive los valores de la empresa, puede ser despedido o recibir cursos de formación. Si eso se aplica a un territorio, hablaríamos de totalitarismo o reeducación. Otra cosa es renunciar a la gestión interna y analizar los flujos culturales, sociales, etc. para ir adaptando la dimensión exterior. Pero si sólo hablamos de dimensión exterior, nos referimos únicamente a comunicación país y no a gestión de marca. En cualquier caso, nos encontramos con problemas de alineamiento entre lo que se dice y lo que se hace. En el caso de la marca ciudad, ya que es más pequeña y es más fácil de detectar puntos compartidos, puede existir mayor facilidad para gestionar (aunque seguiría siendo complicado la gestión interna). Al final, lo que hace marca es la experiencia y el ciudadano es clave en eso. Por ejemplo, ¿las Ventas es una fortaleza de marca Madrid? Pues no todo el mundo dirá que sí. Creo que el principal problema es hablar de "marca". Quizás es un buen término para aunar conciencias pero estrictamente hablando, no sé si es correcto. Puede que una visión de marca de producto sea más coherente, pero en ese caso creo que sigue faltando un componente compartido. Además, a diferencia de la marca en la empresa, la marca territorio tiene un componente político que desvirtúa la esencia de la gestión. Es muy difícil saber si en la gestión del territorio se trabaja para parámetros de branding o políticos.										
Silicon Vally is an example of district brand management. The Bund in Shanghai is another district example. Country examples include: Australia for the Great Barrier Reef, Kangaroos etc. Some African nations brand themselves on Wild Life i.e. lions, zebras etc. The U.S.A brands itself as "The Land of the Free" It is difficult to manage the brand of a continent when multiple nations are involved i.e Europe and Africa (as mentioned above). However Australia is a continent with only one nation so brand management is easier.										
The commercial brands have been proving it for so many years. We are very "commercial-oriented" now. So, city brand management is applicable to the management of places. Of course, adapted to the specific of places.										

Figura 67. Resultados trigésimo segunda pregunta



La trigésimo segunda pregunta contemplaba el uso de modelos de capital de marca en la vida profesional de los respondedores. Siendo menos frecuente el uso de los mismos, sólo 9 respondedores lo utilizan (ver figura 67), los más utilizados están representados en la figura 68, según la trigésimo tercera pregunta, y nuevamente los respondedores hacen alusión a modelos de gestión de marca del profesor Kevin L. Keller o David Aaker seguidos de los de Interbrand o Millward Brown.

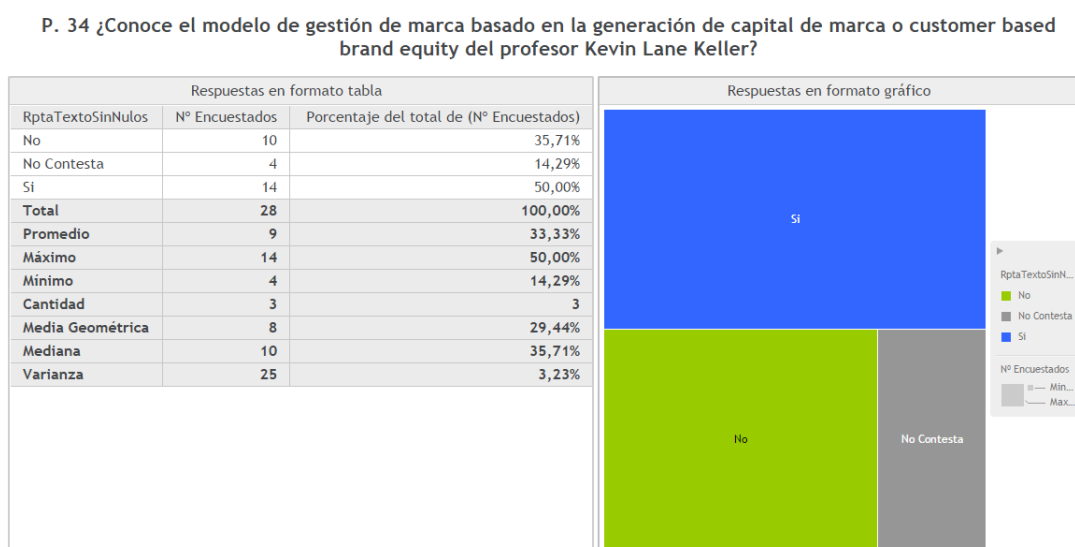
Figura 68. Comentarios trigésimo segunda pregunta

P. 32 Comentarios	
RptaTextoSinNulos	Comentarios
Brand equity, Aaker	
Brand Equity, Aaker	
Brand Equity, Kotler	
Consumer based brand equity model by K.L. Keller	
Experience Imprint - Veb Anand	
Hollis	
Kapferer	
Millward	
Valoración Marca Interbrand	

Fuente: Elaboración propia

La trigésimo cuarta pregunta refería a si los respondedores estaban o no familiarizados con el modelo de capital de marca del profesor Kevin L. Keller. Un 50% conocía dicho modelo frente a un 35% que no lo conocía y un 15% no contesta.

Figura 69. Resultados trigésimo cuarta pregunta



Fuente: Elaboración propia

En su gran mayoría los expertos lo conocen, pero resulta curioso el enfrentamiento de esta pregunta con la décimo octava pregunta puesto que la mayoría de los expertos conocen el concepto de capital de marca pero no están familiarizados con uno de los modelos teorizado por el que puede estar considerado entre los “padres” de dicho concepto.

La trigésimo quinta pregunta hacía referencia al nivel de conocimiento acerca del modelo clasificable entre bajo, medio o alto. La suma de quienes admiten tener un conocimiento alto y medio es 50% mientras que un 35% responde que su conocimiento acerca del modelo es bajo (ver figura 70).

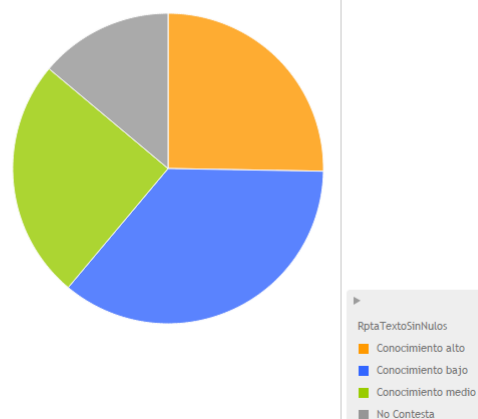
Puesto que se preveía que la respuesta a estas dos últimas preguntas estuviera entre esos márgenes, se decidió incluir una imagen del modelo del profesor Kevin L. Keller dentro del cuestionario y así facilitar a los respondedores la respuesta de las preguntas venideras.

Figura 70. Resultados trigésimo quinta pregunta

**P. 35 ¿En qué medida considera que conoce dicho modelo?**

Respuestas en formato tabla		
RptaTextoSinNulos	Nº Encuestados	Porcentaje del total de (Nº Encuestados)
Conocimiento alto	7	25,00%
Conocimiento bajo	10	35,71%
Conocimiento medio	7	25,00%
No Contesta	4	14,29%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>
<b>Promedio</b>	<b>7</b>	<b>25,00%</b>
<b>Máximo</b>	<b>10</b>	<b>35,71%</b>
<b>Mínimo</b>	<b>4</b>	<b>14,29%</b>
<b>Cantidad</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Media Geométrica</b>	<b>7</b>	<b>23,76%</b>
<b>Mediana</b>	<b>7</b>	<b>25,00%</b>
<b>Varianza</b>	<b>6</b>	<b>0,77%</b>

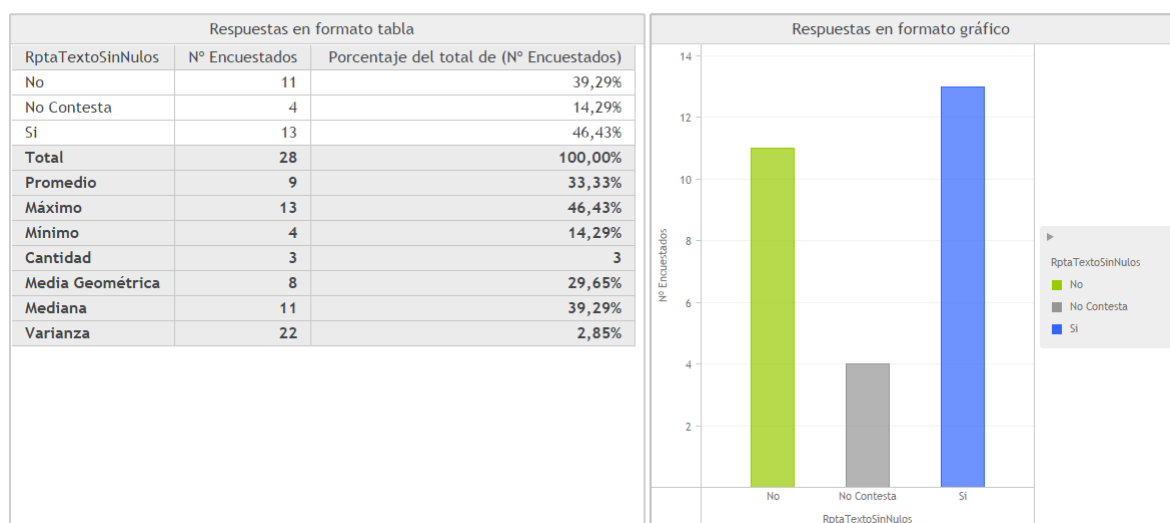
**Respuestas en formato gráfico**



Fuente: Elaboración propia

Figura 71. Resultados trigésimo sexta pregunta

P. 36 Revise en unos minutos el modelo de Keller que figura más arriba, ¿Considera que puede aplicarse dicho modelo a la marca ciudad sin sufrir modificaciones?



Fuente: Elaboración propia

La pregunta trigésimo sexta (ver figura 71) entraba de lleno en otras de las cuestiones fundamentales para el desarrollo de este trabajo de investigación; la que hace referencia a la posible aplicación del modelo de capital de marca del profesor Kevin L. Keller a las ciudades. Más del 45% de los panelistas afirma que el modelo del profesor se puede aplicar a las ciudades frente a un 40% que considera que no puede aplicarse sin sufrir modificaciones. Esta respuesta tan diversa hace pensar en cualquier caso que el modelo del profesor Kevin L. Keller ha de aplicarse a las ciudades con modificaciones pero existen preguntas venideras que refuerzan esta teoría.

La trigésimo séptima pregunta permitía a los respondedores explicar a fondo los por qué de su respuesta a la pregunta anterior siendo los representados en la figura 72 los más significativos entre los que se puede destacar que no es aplicable porque no involucra a todos los agentes que tienen relación con la ciudad o porque la naturaleza de la marca ciudad es diferente a la de las marcas comerciales. Quienes se aferran a pensar que el modelo puede aplicarse sin modificaciones, explican que el

modelo del profesor Kevin L. Keller está construido sobre los fundamentos de la identidad y la imagen que pueden considerarse preceptos imprescindibles en la gestión de ciudades.

Figura 72. Resultados trigésimo séptima pregunta

**P. 37 Indique brevemente por qué puede o no puede aplicarse dicho modelo a la gestión de marca ciudad**

Resultados
RptaTextoSinNulos
Because all the main questions (on the right hand) are so much more complex when we talk about places...
Branding is more complicated for a city than for a good, service or company, because the number of 'stakeholders' involved is greater and more varied: residents, politicians, businessmen, artists, tourists, journalists, potential foreign investors, and public administration officials. Because there is reluctance to commit to "what I want to be": the determination, the wish to 'be something' is the key to building a brand. Self-esteem is necessary to achieve one's goals, but self-esteem usually fails, not only in individuals but also in cities, regions, and countries. Because the reason behind city branding is generally to promote the city as a tourist destination, business center, and place of residence. But building a city brand does not mean merely recreating a visual identity based on its visual elements. If the basis of a successful city is assumed to be its unique, distinctive positioning, difficulties arise because most cities do not identify with a single value but with many, some of which are also shared by other cities.
Cities like products and people have images, identities and brands they have to manage.
Creo que definir la identidad es extremadamente complicado. Puede que en pequeñas ciudades sí, pero en grandes ciudades sería muy difícil (por todo lo que he dicho antes).
El modelo parte de la identidad hasta las relaciones, así como una ciudad o un país que desea ser gestionado tiene que partir de saber quien es para luego poder comunicar o realizar acciones de mejora.
El objetivo final es lograr que hablen de nuestra ciudad y con la aplicación de este modelo puede ayudar a mejorarlo.
Es un modelo muy completo con conceptos adaptables a una ciudad, que busca el mayor valor de una marca, su relación con sus stakeholders.
I think this model offers a nice structure to think about the different characteristics of a city brand.
I think you can apply to the city brand considering stakeholders and the role of cities to create feedback with citizens. You need to know the expectations of each stakeholder and then find some ideas to create a common place of participation. A city is a place where people is interacting in very different contexts.
Is based on pure perception, it does not account of the materiality of place.
It could be, but like in other models coming from commercial/corporate brand management there is a poor understanding of the "urban question" or what a city is.
It is easy to conceptualise. It is easy to follow. It is basic but more detailed plans could be extrapolated from it.
It only takes one stakeholder into account.
Las marcas ciudad q mejor funcionan se apalancan sobre un concepto fuerte del que tratan de apropiarse y lo respaldan con sus recursos.
Physical elements are important when it comes about cities and countries as well. Also, it lacks of a corporate or umbrella perspective.
The complexity of different customer groups make it hard to use this model - but it is still valid.
The essence of place brand differences from the one of commercial brand.
This model applies once the brand has been identified and exists. it does not capture the dynamics that make places evolve.

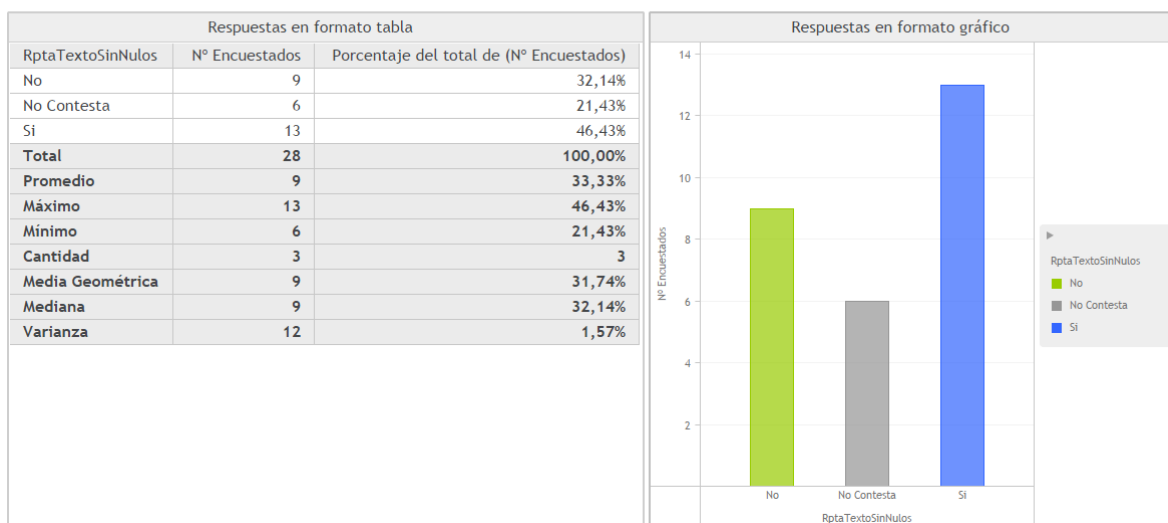
Fuente: Elaboración propia

La pregunta trigésimo octava hacía referencia al hecho de que el modelo del profesor Kevin L. Keller tiene en cuenta exclusivamente la perspectiva del cliente, y era necesario saber si esta premisa es válida para ciudades. Teniendo en cuenta esta premisa, más de un 45% de los respondedores considera que puede aplicarse el modelo frente a un 30% que considera que no. Los resultados de esta pregunta que pueden visualizarse en la figura 73 son similares a los de la pregunta 36 y ponen de manifiesto algunos de los comentarios reflejados en la pregunta 37. En este sentido, siendo los clientes de la ciudad los públicos más importantes, es necesario investigar acerca de si otros públicos objetivo también son relevantes en la gestión de marcas de ciudad.



Figura 73. Resultados trigésimo octava pregunta

**P. 38 ¿El modelo de gestión de marca de Keller es in modelo que tiene en cuenta exclusivamente la perspectiva del cliente, ¿cree que esta premisa es válida para la gestión de ciudades?**



Fuente: Elaboración propia

La trigésimo novena pregunta, partiendo de la pregunta anterior solicitaba a los respondedores una enumeración de quienes pueden ser considerados “clientes de la ciudad” de acuerdo con las premisas del modelo del profesor Kevin L. Keller. La figura 74 muestra como cualquier stakeholder y en concreto los residentes o los turistas son las opciones más enunciadas por los expertos.

Figura 74. Resultados trigésimo novena pregunta

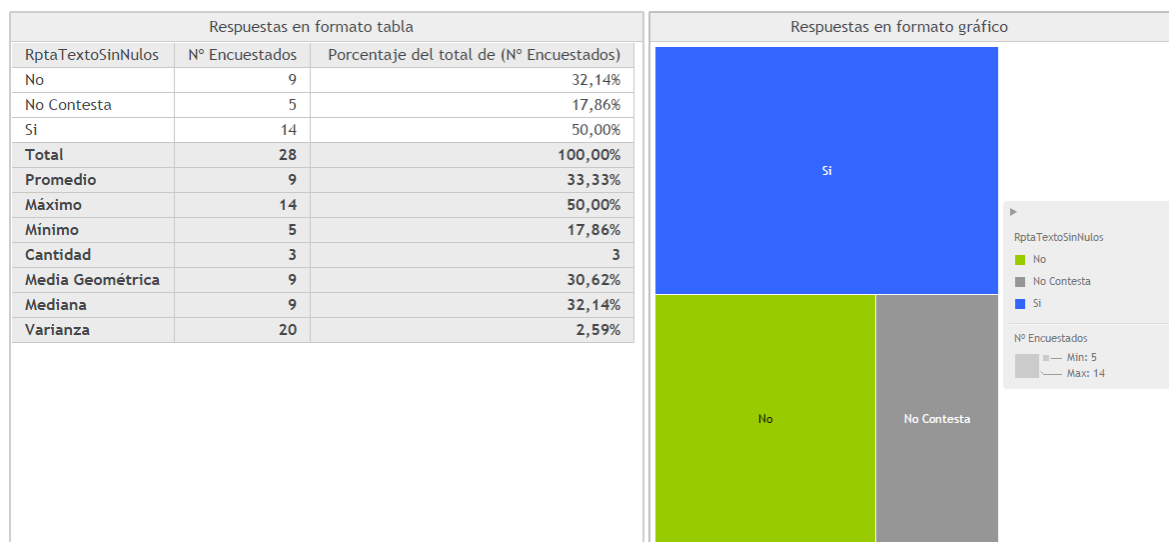
P. 39 Según su criterio, ¿quién es el "cliente" siguiendo el modelo de Keller para/en una ciudad?

Resultados
RptaTextoSinNulos
A stakeholder.
All stakeholders as defined earlier but perhaps prominently the residents.
All the stakeholders I mention above.
Cambiaría el concepto por main stakeholders, ya que es muy parecido al manejo de reputación corporativa o de un hub, donde no hay un único target con quien se debe co-crear valor.
Citizen, but in some cities now it seems to be the tourist. That's the problem of Barcelona, for instance.
El ciudadano.
El turista
El turista de ocio y de negocios.
In general residents, tourists, and companies - but with specific sub-groups (e.g., leisure tourists/ business tourists / students / families).
Instituciones, comunidades locales, visitantes...
It should be ordinary citizens, first of all.
Not very easy to define. Who of many stakeholders would be THE customer?
Primarily it is the tourist and the investor.
Resident or tourist of the city.
Residents, businessmen, tourists, foreign investors.
Roughly speaking map of potential audiences can be grouped into 4-5 clusters: visitors, business/investment/, knowledge/talent, residents.
Sus Ciudadanos, sus visitantes, los miembros de su país.
The brand belongs to the people; the client is the strategic target who feels s/he communicates with a consistent personality.
Tourists, investors, potential residents.
Tres tipos: ciudadanía, empresas y turistas.
Two key ones are tourists and business leaders.
We are not exactly client/customer of the city.

Fuente: Elaboración propia

Figura 75. Resultados cuadragésima pregunta

P. 40 ¿Todos los stakeholders de la ciudad podrían identificarse como clientes de la misma?

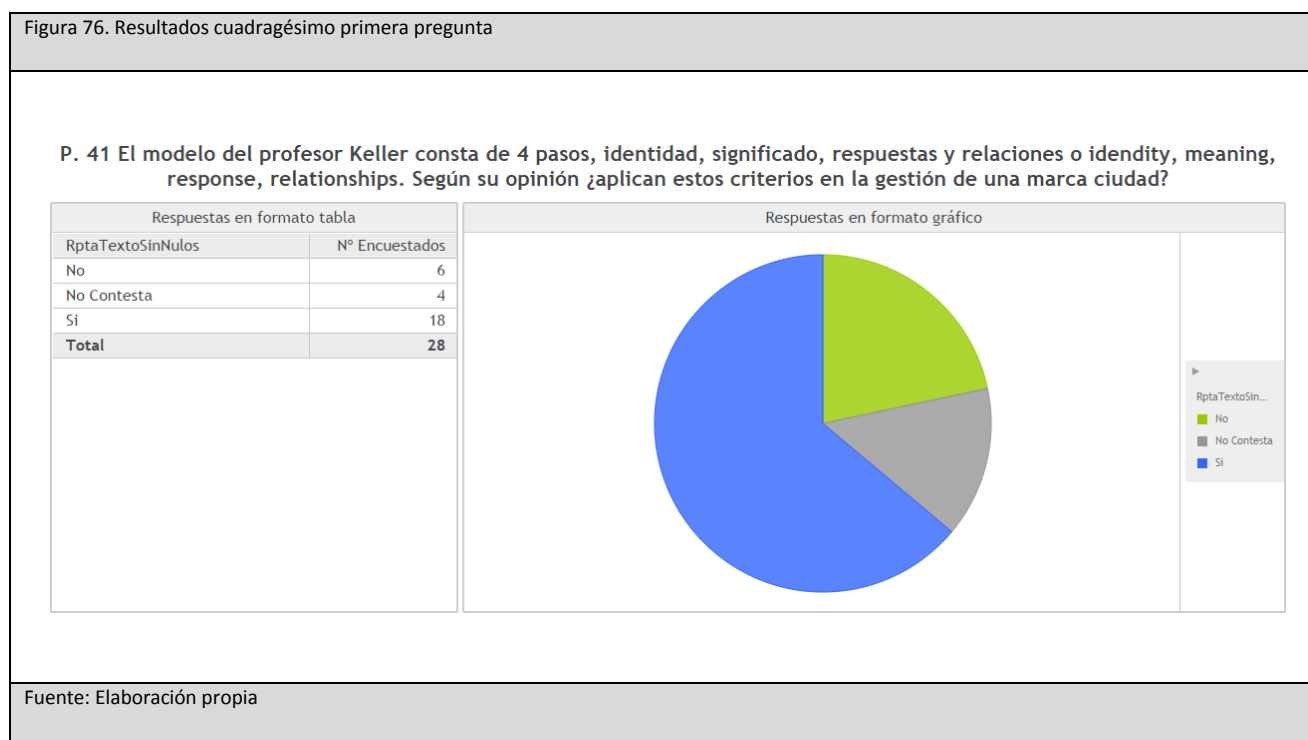


Fuente: Elaboración propia

La cuadragésima pregunta vendría a completar esta ronda de tres preguntas (las tres últimas) relativas al concepto de cliente según el profesor Kevin L. Keller en su modelo de capital de marca. La pregunta en sí, pedía responder acerca de si todos los stakeholders de la ciudad podían ser considerados clientes de la misma. Un 50% respondía que si frente a un 32% que respondía negativamente según la figura 75 por lo que habrían de completarse dichos resultados con los obtenidos en la revisión de la literatura para buscar el consenso en esta respuesta.

La cuadragésimo primera pregunta se adentraba de lleno en el modelo del profesor Keller y los 4 pasos de los que el mismo consta. El objetivo era saber si aplican en la gestión de una marca ciudad. Para 18 encuestados los 4 pasos del modelo del profesor Keller aplican a la gestión de marcas ciudades mientras que para 6 respondedores no aplican. Esto significaría que los 4 pasos del modelo del profesor Kevin L. Keller, en una adaptación del modelo para la ciudad, son imprescindibles.

Figura 76. Resultados cuadragésimo primera pregunta



La pregunta cuadragésimo segunda tomaba como referencia la pregunta anterior y pedía a los respondedores saber si eliminarían alguno de los pasos

anteriores o si añadirían otros nuevos. Las respuestas más significativas pueden verse en la figura 77 aunque la tendencia general es que los pasos deben ser adaptados a la gestión de ciudades.

Figura 77. Resultados cuadragésimo segunda pregunta

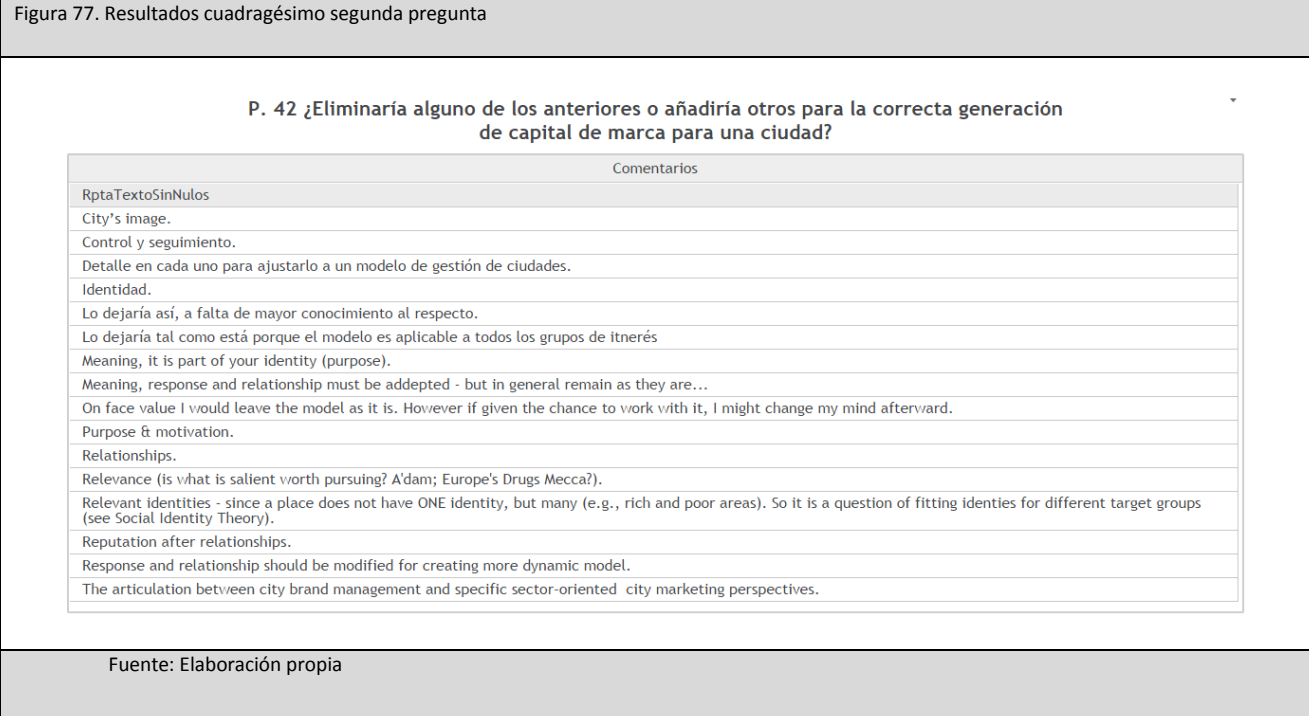
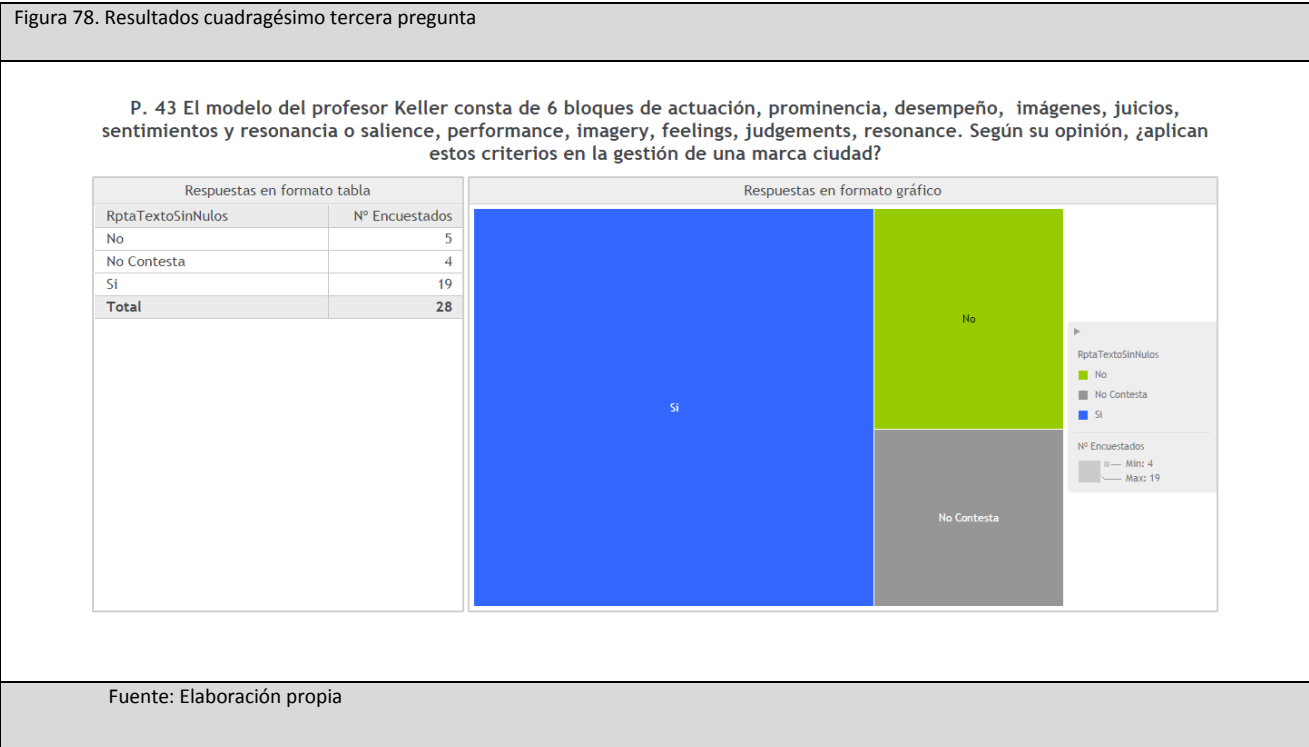


Figura 78. Resultados cuadragésimo tercera pregunta



La cuadragésimo tercera pregunta se adentraba nuevamente en el modelo del profesor Kevin L. Keller y los 6 bloques de actuación de los que el mismo consta. El objetivo era saber si aplican en la gestión de una marca ciudad. En este caso 19 frente a 5 respondedores afirmaban que los bloques delimitados por el profesor Keller si eran válidos para la gestión de ciudades (ver figura 78). Nuevamente, esto significaría que los 6 pasos del modelo del profesor Kevin L. Keller, en una adaptación del modelo para la ciudad, son imprescindibles. Ahora bien, resulto curioso y en cierto modo contradictorio observar como si comparamos el número de respuestas positivas de la pregunta 41 (18) a la 43 (19) éste aumenta en uno cuando se trata de los bloques siendo éstos parte de los pasos.

Nuevamente la cuadragésimo cuarta pregunta permitía a los respondedores eliminar alguno de los mencionados bloques o añadir algún otro. En este caso los bloques más altos de la pirámide del profesor Kevin L. Keller son los que despiertan más controversia, quizá porque sean los más difíciles de aplicar en la gestión de ciudades por su elevado nivel de intangibilidad.

Figura 79. Resultados cuadragésimo cuarta pregunta

P. 44 ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?	
RptaTextoSinNulos	Comentarios
Again, I would reconsider the model for creating more dynamic model. As it is now, it seems a little bit one-sided.	
Beliefs and purpose, physical elements.	
Control	
Feelings judgements cannot be separated so clearly.	
Juicios	
Lo dejaría tal como está porque el modelo es un proceso para desarrollar un capital de marca como tal.	
Narrative complementing imagery. As we are speaking in particular about management and not only on city brand building, I would add co-decision making and funding.	
Performance is very complex and hard to measure because of the non-measurable influencing factors. Thus, they have to be adjusted to specific areas (e.g., hard and soft location factors)	
Resonance.	
See comment above (the model is conceptual - so it is a guide of the macro elements. Before making a final judgement I would like to see the application of this in the management of a city brand).	
Sí	

Fuente: Elaboración propia

La cuadragésimo quinta pregunta tenía por objeto indagar, según el criterio de los respondedores, acerca de si el concepto de capital de marca era relevante en la gestión de marcas ciudades. Un 75% de los respondedores resaltaba la importancia de este concepto en la gestión de marcas de ciudad frente a un 10% que no lo consideraba importante según la figura 80 por lo que la respuesta a esta pregunta justifica nuevamente la aproximación desde el universo del capital de marca a las ciudades.

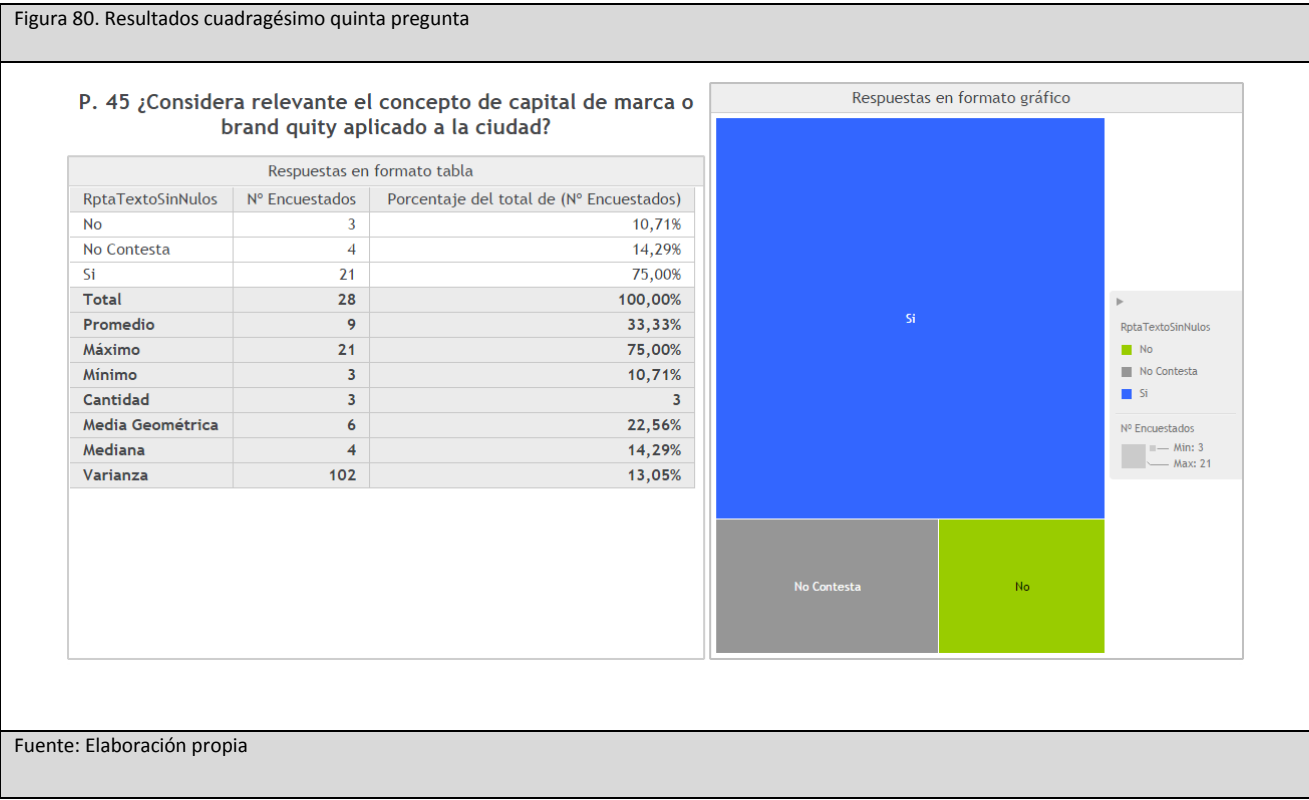


Figura 81. Resultados cuadragésimo sexta pregunta

P. 46 ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad?	
Resultados	
RptaTextoSinNulos	
Convencimiento de su necesidad, plan y seguimiento continuo cambiando el plan si no es positivo su funcionamiento.	
Generación de atracción turística, de negocios y talento para la ciudad.	
If you consider the keller model is only oriented to customers you can create your model based on keller and including all the relevant stakeholders for any city. It is very important understand that a city is a place where people meet with different objectives but the city always gives the opportunity to create original experiences to recommend the city and come back again.	
It must be based on a) analysis, b) strategic vision, c) participation and d) creativity. The ultimate objective is to improve the quality of life of the place by influencing peoples' perceptions.	
It must comply with ethics and transparency. Its objective must be to enhance the feelings of the residents first followed by attracting visitors to the city (tourists and investors).	
It must keep enough complexity and should give guidance what to focus on in practice.	
It must respond to the needs of the particular city when managed, taking into account what the city's stakeholders' needs are.	
Must consider different constituents and target customers. Salience is huge -- when and how these constituents think of the city. The next four blocks are important too and reflect rational and emotional considerations. Resonance is a little trickier ... although attachment and community work nicely.	
Posicionarse como el lugar favorito para viajar/establecerse dentro de un destino turístico/mercado.	
Premisas: visión a largo plazo compartida con los stakeholders, participativo e integral. Objetivos: ha de orientarse a resultados medibles vinculados con las necesidades, deseos e intereses de los diferentes públicos objetivo.	
Premises: holistic, strategic, and realistic. Objectives: to connect city identity and city reputation through image and experience.	
Puntos de contacto clave, brand journey (experiencias del turista).	
Sostenibilidad, perdurabilidad, seguridad, amigabilidad, servicio, ética.	
Stakeholders, creation of shared understanding of meaning, dynamics.	
The creation and development of city branding start from two premises: The first is that the form, content, and meaning of a city come from peoples' minds. They know and understand the city through their own perceptions and process those perceptions into their own understandable image of it. This city's image must be based on consolidating its identity (history, demography, economy, values, etc.); it must be a strong, distinctive, recognizable, consistent image and, above all, it must create a favorable opinion among the different groups to which it is addressed. The second premise is an extension of the first: It assumes that the best way to attempt to influence peoples' perceptions and image of a city is the same way that the private sector has been using for years for its goods and services, i.e. by creating and developing its brand. The branding strategy of a city is considered as an innovative response to the demands identified in the city by its different target groups.	
To give precise response to two fundamental questions: building up a unifying narrative of the contemporary city, and provide a shared working agenda to those key local stakeholders which are communicating the city to different audiences.	

Fuente: Elaboración propia

La cuadragésimo sexta pregunta era una pregunta abierta en la que los respondedores debían señalar los objetivos de un modelo de marca ciudad. El fin último de esta pregunta era poder sentar las bases de la construcción del modelo resultante de este trabajo y los resultados más significativos pueden visualizarse en la figura 81 destacando entre las respuestas las funciones de posicionamiento y diferenciación, muchos expertos hacen alusión al hecho de integrar las necesidades de los diferentes stakeholders y satisfacer sus expectativas.

La cuadragésimo séptima pregunta permitía a los respondedores explicar las premisas u objetivos que debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad basado en la consecución de capital de marca y aunque las respuestas más significativas se enmarcan en la figura 82, muchos expertos consideran que estas son las mismas que habían enunciado en la respuesta a la pregunta anterior y otros establecen una clara diferencia entre el capital de marca entendido en términos financieros o en términos de valor (en este caso no monetario) para los stakeholders.

Figura 82. Resultados cuadragésimo séptima pregunta

**P. 47 ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad basado en la generación de capital de marca?**

Resultados
RptaTextoSinNulos
(If equity means value \$\$) then it must be built on sustainable promises. It must be based on realities and not fiction. The objective is to position the city as a brand in the minds of its residents and potential visitors. Incrementally. The brand needs to be developed strategically. It must deliver on its promises. This will then in turn create good will in the minds of the consumers and this good will will spread. Therefore the city brand will positioned in the minds of the consumers - this is the ultimate goal.
Analizar las necesidades de los turistas que viajan al destino turístico o las empresas que están interesadas en establecerse en un mercado determinado. Comparar las expectativas con la realidad de la ciudad y establecer los rasgos diferenciales a partir de las necesidades detectadas (destacar la oferta gastronómica, la oferta cultural, los impuestos, las comunicaciones entre ciudades clave...). Sin haber profundizado mucho en el tema, considero que el enfoque debe ser mas bien marketiniano y no tanto con las premisas de identidad global. Es decir, comunicar productos y servicios y no tanto valores.
Brand equity is outcome of the process of creating shared understanding of the brand.
Generación de advocacy por parte de los ciudadanos hacia los potenciales turistas
Igual que la anterior, añadiendo la implicación política (capacidad de decisión e inversión), la búsqueda de la calidad de vida de la ciudadanía y la obtención de retorno económico para asegurar la financiación de las acciones a emprender.
In practice, places have to identify their target groups and have to work together (especially urban planning, tourism, economic development department, etc.) - this is by no means an easy task...
It helps to understand the city branding process.
It must respond to the needs of the particular city when managed, taking into account what the city's stakeholders' needs are.
Must consider different constituents and target customers. Salience is huge -- when and how these constituents think of the city. The next four blocks are important too and reflect rational and emotional considerations. Resonance is a little trickier ... although attachment and community work nicely.
Not to take over the role of the existing sector-focused city marketing practices and their related ad-hoc coalitions of stakeholders.
Premises: holistic, strategic, and realistic. Objectives: to connect city identity and city reputation through image and experience.
Puntos de contacto clave, brand journey (experiencias del turista).
Ser reconocida y admirada en el concepto a apalancar para poder generar sinergias en su ámbito de actuación.
Valor para sus principales stakeholders.
We must understand the brand equity as a concept created and maintained in the mind of the client, and therefore, to estimate it, it will be necessary to know and to understand the perceptions of the market in relation to them. The brand of a city is its name and the logo and slogan, if any, associated with a group of attributes perceived by its target group that cause positive or negative reactions. Thus, if a city treats its brand as a mere name it is making a mistake, since the challenge of a brand name should be to create a series of deep, positive associations that reflect it and make it attractive, unique, and different, and that can communicate it to its different target groups.

Fuente: Elaboración propia

## 2.1.2 Segunda oleada

Una vez analizadas las preguntas correspondientes a la primera ronda de preguntas y con las conclusiones extraídas se procedió a elaborar la segunda tanda de preguntas. En este caso, son 20 los respondedores que finalmente realizaron esta segunda ronda del total de 28 que respondieron a la primera.

Nuevamente las primeras preguntas hacen referencia a la identificación del panelista. En este caso, no es necesaria tanta información y sólo es necesaria una pregunta con tres campos de texto a completar para identificar las respuestas de los respondedores con las de la primera oleada.

La segunda pregunta venía a complementar la pregunta cuadragésimo primera de la primera oleada. El objetivo era saber qué importancia tenía cada uno de los pasos del modelo del profesor Kevin L. Keller para los que los expertos consideraban los stakeholders-clientes. Aunque hay que explicar que no todos los respondedores interpretaron bien la pregunta (pues a cada paso había que categorizarle en



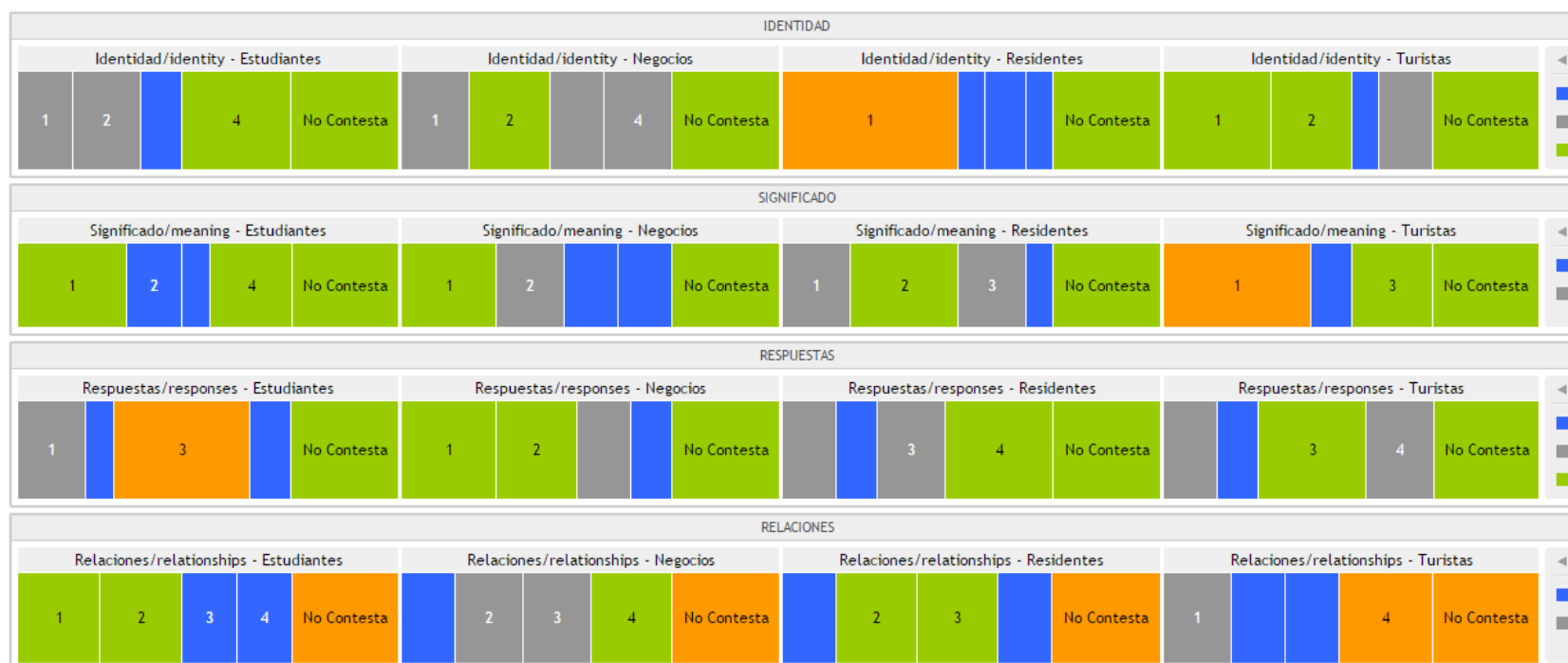
importancia por stakeholder de 1 a 4 sin repetir) si se aprecian resultados significativos según muestra la figura 83.

- ✗ Respecto de la identidad, se considera más que relevante para los residentes, seguido de los turistas mientras que para el caso de la inversión y los estudiantes es menos importante según los respondedores.
- ✗ Respecto del segundo paso, significado, este si se considera importante para los turistas mientras que para los residentes, estudiantes y negocios no lo es en tal medida.
- ✗ En el caso de las respuestas, el tercer paso, es uno de los que menos relevancia presenta aparentemente en todos los públicos, pues las respuestas 3 y 4, poco o nada importante, son las que más encuestados eligen.
- ✗ El cuarto y último paso, relaciones, se considera poco importante para los turistas mientras que la suma de los parámetros 1 y 2 es significativa en el caso de los residentes.

Esto explica que dependiendo del stakeholder cliente al que hayan de dirigirse las estrategias del gestor de una marca ciudad, éste debe hacer más o menos hincapié en unos pasos que en otros de forma que los pasos 1 y 2 serían más importantes para los turistas y los pasos 3 y 4 para los residentes. Este resultado se puede explicar en la medida en que en escasas situaciones el turista establece relaciones con la marca (pues eso implicaría un alto nivel de involucración poco dado en este público excepto si el destino en cuestión se ha elegido dos o más veces) y porque quizá se sobreentendía que para un residente la identidad y el significado se dan por supuestos y de lo que se trata es de generar respuestas positivas y relaciones que afiancen al residente con la ciudad.

Figura 83. Resultados segunda pregunta

**P. 2 Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**



Fuente: Elaboración propia

La tercera pregunta tenía por objetivo completar la cuadragésimo tercera pregunta de la primera oleada. En este caso el elemento a evaluar eran los bloques del modelo del profesor Kevin L. Keller y su importancia para cada uno de los stakeholders-clientes.

Los resultados que pueden visualizarse en la figura 84 nuevamente no pueden considerarse extrapolables en su totalidad pues los respondedores no entendieron correctamente la pregunta. Aun así, si existen patrones que pueden tenerse en cuenta.

- ✗ Sobre el primer bloque, prominencia, es muy importante para el caso de los turistas, los negocios o inversión y los estudiantes y no tanto para los residentes de la ciudad aunque también es significativo.
- ✗ El segundo bloque, imágenes es muy importante en el caso de los turistas y muy poco en el caso de los estudiantes.
- ✗ El tercer bloque desempeño es muy importante en el caso de todos los stakeholders-clientes destacando entre los demás los negocios o la inversión.
- ✗ El cuarto bloque, sentimientos, se considera más importante para los residentes y los turistas y mucho menos para los estudiantes y los negocios.
- ✗ Los juicios, o quinto bloque, son en mayor medida importantes para los negocios o inversión y para los residentes mientras que pasan más desapercibidos para el caso de los turistas y los estudiantes.
- ✗ El sexto bloque, resonancia es más importante para los residentes y los negocios que para los turistas y estudiantes.

Nuevamente, los bloques sobre los que versan los pasos 1 y 2 del modelo son más relevantes para los turistas que para los residentes para los que cobran importancia los bloques que hacen referencia a los pasos 3 y 4 del modelo.

Figura 84. Resultados tercera pregunta

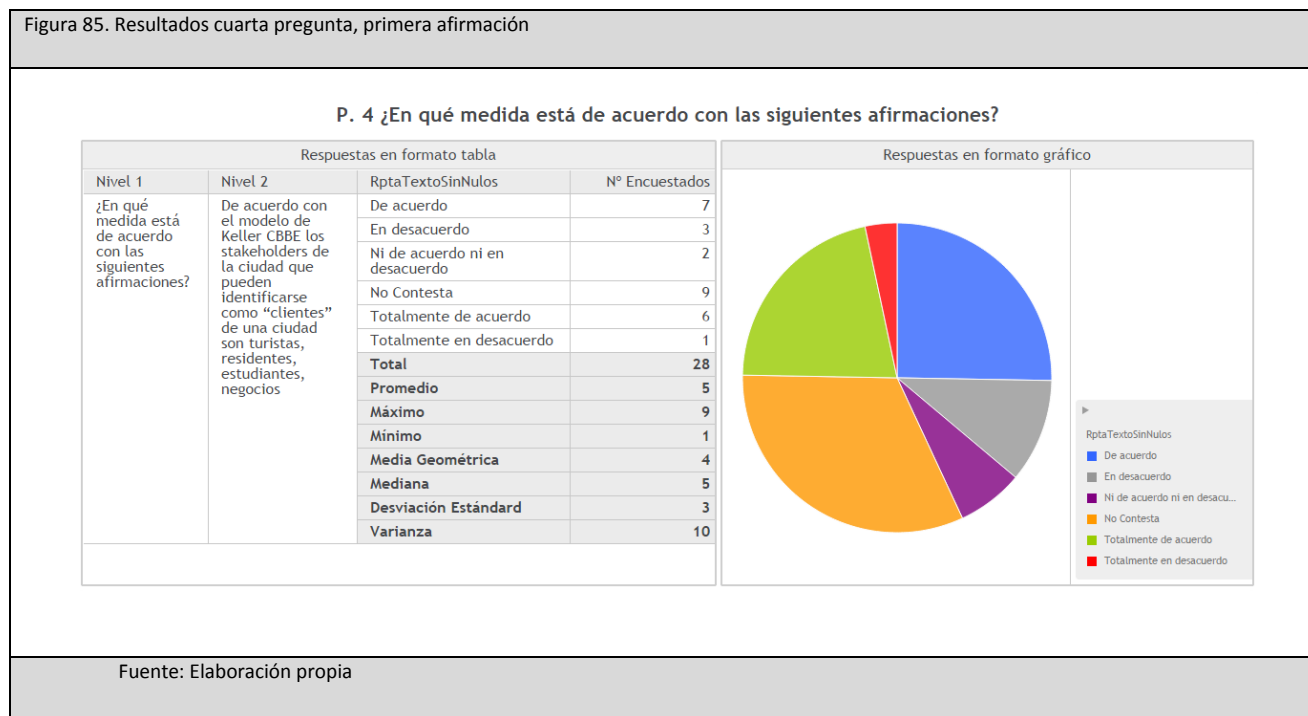
P. 3 Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.



Fuente: Elaboración propia

En la cuarta pregunta se incluían 4 afirmaciones para ponderar en qué medida o no estaban los respondedores de acuerdo. Respecto de la primera afirmación (ver figura 85), 13 respondedores se consideran de acuerdo o totalmente de acuerdo, cantidad que supera con creces la media. Esto significa que se puede afirmar que los principales stakeholders-clientes de la ciudad son los turistas, los residentes y los negocios.

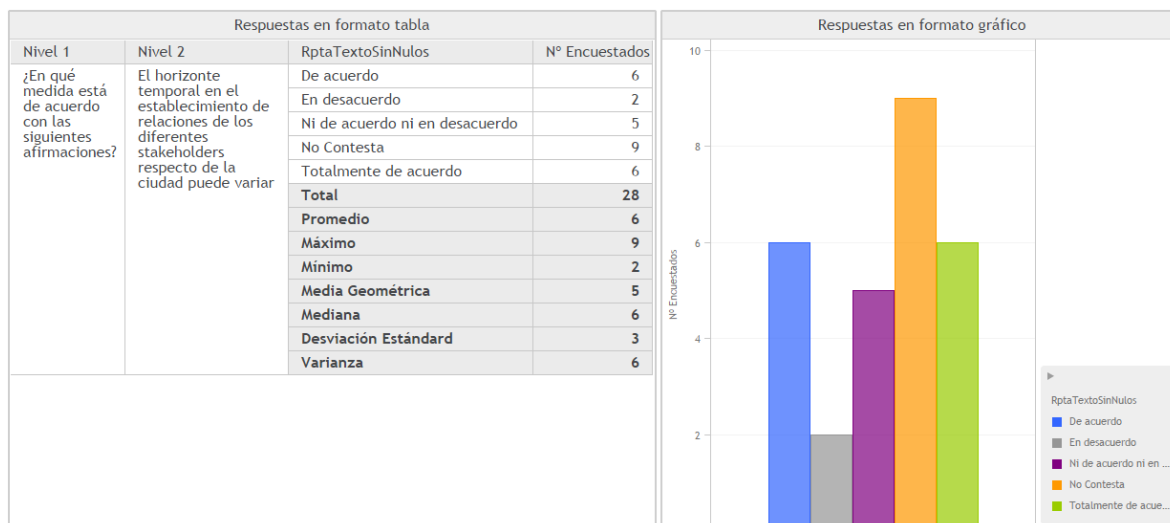
Figura 85. Resultados cuarta pregunta, primera afirmación



En la segunda afirmación (ver figura 86), 12 respondedores se manifiestan de acuerdo o totalmente de acuerdo mientras que 5 se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo y sólo dos están poco o muy en desacuerdo. Esta pregunta trataba de averiguar si el tratamiento de un stakeholder requería mayores niveles de implicación desde la gestión de la marca ciudad y las respuestas corroboran que en efecto es así.

Figura 86. Resultados cuarta pregunta, segunda afirmación

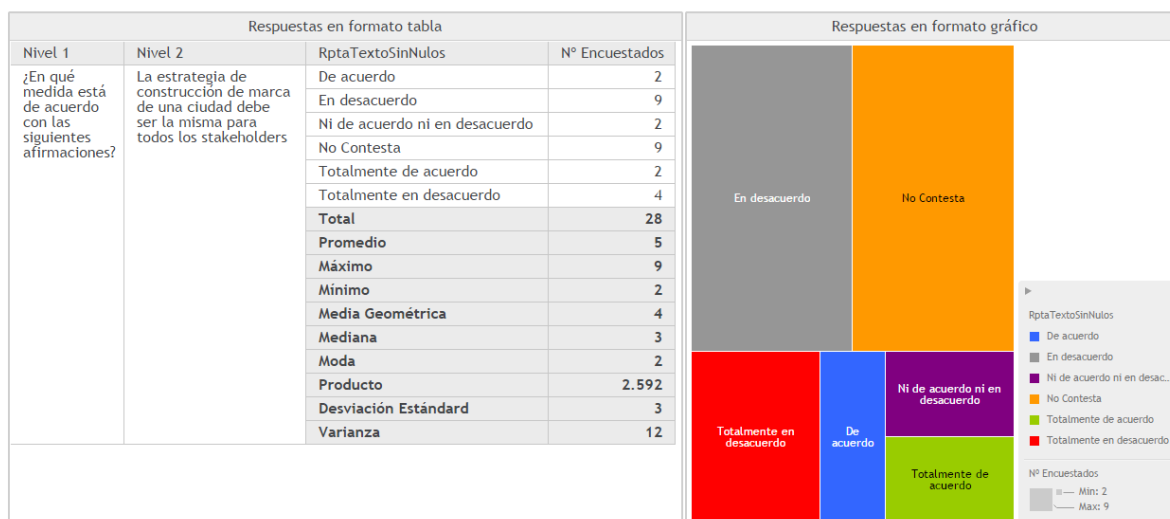
P. 4 ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?



Fuente: Elaboración propia

Figura 87. Resultados cuarta pregunta, tercera afirmación

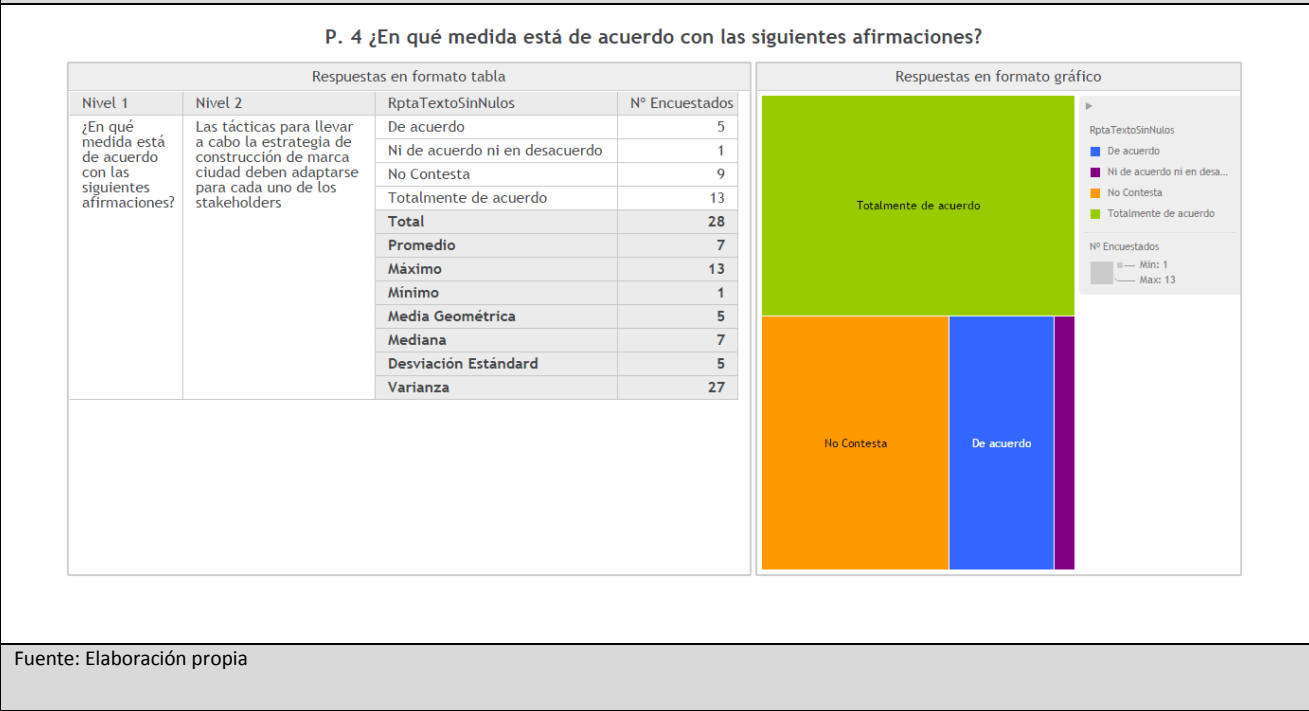
P. 4 ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?



Fuente: Elaboración propia

En la tercera afirmación, 13 respondedores se muestran poco de acuerdo o muy en desacuerdo según la figura 87 lo que significa que el horizonte temporal que se marquen los gestores de marca por stakeholder debe ser similar. Y es que aunque se entendía que en el caso de los turistas y los residentes, la ciudad debería establecer horizontes temporales diferentes a la hora de establecer estrategias y tácticas ya que el nivel de compromiso de la ciudad para los residentes debe ser a largo plazo mientras que en el caso de los turistas pudiera ser más puntual, la respuesta a esta pregunta no lo corrobora. Esta pregunta se ve completada con las respuestas de la cuarta afirmación según se puede ver en la figura 88 en la que 18 de los respondedores afirman que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en adaptar las tácticas de gestión para cada stakeholder hecho que quizá refuerce la teoría sobre la que versaba la afirmación anterior.

Figura 88. Resultados cuarta pregunta, cuarta afirmación



Fuente: Elaboración propia

La quinta, era una pregunta abierta en la que se buscaba información entre los respondedores a propósito del significado de los pasos del modelo del profesor Kevin L. Keller para un gestor de marca ciudad. A continuación en la figura 89, figura 90, figura 91 y figura 92, se muestran las respuestas más significativas.

Figura 89. Resultados quinta pregunta, primer paso

P. 5 ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?

		Resultados
Nivel 1	Nivel 2	RptaTextoSinNulos
¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?	Identidad/identity	Autoexpresión
		Awareness
		Building a unique offering
		Core values, city's DNA
		Creating and managing a solid identity
		Cuáles son las raíces culturales, sociales, legislativas y burocráticas de una ciudad. Cuál es su entorno físico y las capacidades de transporte.
		Elementos propios y distintivos que tiene la ciudad y que las pone en valor para hacerla atractiva a potenciales visitantes.
		Identificarse con categorías: Diversion, deportes, negocios, etc
		Imagen que transmite la ciudad o percepciones
		La razón de ser de la ciudad, su personalidad, su historia, sus valores, etc.
		Liveability, culture
		Quién somos, quién queremos ser
		Saber quién eres, cuál es tu esencia y cuál es tu pasión
		That they need to first understand their own city!
		The basis of brand building
		To find specific offerings of the place and identify norms, values, etc.
		Valor diferencial percibido frente a otras ciudades competidoras
		Vital

Fuente: Elaboración propia



Figura 90. Resultados quinta pregunta, segundo paso

P. 5 ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?

Resultados		
Nivel 1	Nivel 2	RptaTextoSinNulos
¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?	Relaciones/relationships	Are between the brand and a client, but increasingly between clients
		Asociaciones
		Como consecuencia de las respuestas, la capacidad de la ciudad en generar de nuevo interés en estas u otras experiencias. En definitiva, si la ciudad es capaz de generar repetición en los públicos. Si la gente regresa con ese u otros fines y si recomienda la visita a la ciudad.
		Conexiones emocionales establecidas a través de la comunicación
		Developing attachment
		El verdadero desafío de la marca ciudad es generar una serie de asociaciones positivas que la reflejen
		Engagement
		Entendería que compete a lo anterior pero con un grado superior. No lo sé.
		Hablar de la ciudad, tratar de volver o ir por primera vez, hacer que otros vayan, realizar negocios, estudiar, etc: "Es mi lugar en el mundo"
		Intense active loyalty
		Local and global networks; cultural resonance
		Mix of communications. Over all "return communication"
		Qué somos para ellos, qué nos une, qué nos separa
		Saber cuál es tu papel y cómo puedes fortalecer a las relaciones que tienes
		That they need to understand how people form and maintain relationships with places.
		The management of stakeholder and influence
		Vinculos que pueden existir entre lo que ofrece la ciudad y cada stakeholder

Fuente: Elaboración propia

Figura 91. Resultados quinta pregunta, tercer paso

P. 5 ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?

Resultados		
Nivel 1	Nivel 2	RptaTextoSinNulos
¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?	Significado/meaning	Big narrative, facts-driven unifying city narrative
		Building purpose
		Cómo las anteriores características son capaces de materializarse en determinadas representaciones de la marca en los públicos (imagen)
		Cómo me ven, quién creen que soy o que seré
		Conjunto de asociaciones que me lleven a pensar en la ciudad
		Defining characteristics
		Every stakeholder creates own meaning of the brand
		Historia y cultura conocidas
		Interpretate those findings according to the different meanings for the different target groups
		La variedad de experiencias que la ciudad puede generar a sus públicos. Requiere una gestión adecuada y única.
		Lo que la ciudad dice de sí misma que es
		Muy importante
		Reaching stakeholders through consistent messages
		Saber porqué estás aquí
		Sentimientos que provoca en las personas
		Strong, favorable ad unique associations
		That it is important to uderstand what meanings various people attribute to the city
		Valores

Fuente: Elaboración propia

Figura 92. Resultados quinta pregunta, cuarto paso

**P. 5 ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Resultados		
Nivel 1	Nivel 2	RptaTextoSinNulos
¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?	Respuestas/responses	Acciones relacionadas con el juicio y sentimiento que me generan las asociaciones: enamoramiento
		Active listening to stakeholders
		Experiencias reales vividas directamente o por terceros
		Feedback and two-way communication
		Ganas de conocer más, visitar, estudiar, trabajar en esa ciudad
		Impacto que se genera en el corto plazo en los stakeholders a partir de una propuesta de valor y experiencias que es capaz de generar la ciudad
		Judgments and feelings
		Lo que los distintos stakeholders entiende que es la ciudad
		Messaging+imagery. City brand toolkit
		Preferencias
		Quality of service, education
		Qué hacen, qué piensan, qué deciden
		Saber recibir el feedback de tus stakeholders
		Si esa imagen o significado alcanza un grado superior y se puede hablar de familiaridad con la marca. Es predecible, da seguridad.
		Something that has to be incorporated into brand building
		Tambien de gran importancia
		That they need to understand how people relate to the city brand

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, la sexta pregunta era una pregunta abierta en la que se buscaba información entre los respondedores a propósito del significado de los pasos del modelo del profesor Kevin L. Keller para un gestor de marca ciudad y la figura 93, figura 94, figura 95, figura 96, figura 97 y figura 98 incorporan las respuestas más relevantes.

Figura 93. Resultados sexta pregunta, primer bloque

P. 6 ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?

Resultados		
Nivel 1	Nivel 2	RptaTextoSinNulos
¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?	Desempeño/performance	Acciones específicas, hechos destacados, personalidades, etc. que resaltan la prominencia de la ciudad.
		Cumple lo que promete o lo supera, generando una experiencia para compartir y repetir, con poca disonancia entre lo que proponemos y ofrecemos. No decepcionamos y superamos las expectativas
		Eficacia, resultados, capacidad
		En el escenario de las ciudades del S.XXI, aplicar los principios de marketing a la gestión de las ciudades significa situarse ante el hecho de tener que proporcionar valor al mercado.
		Funciona bien y avanza social, económica, cultural y políticamente
		Good education, services; healthy business climate, innovation
		Imbricación de todos los aspectos
		Intrinsic factors
		La realidad de la ciudad. Lo que se va a vivir. La gestión verdadera de las relaciones con turistas, negocios, etc.
		Las acciones que haces
		Nivel servicios
		Probably adequate
		Seguridad, ética, limpieza, orden, etc
		That there is a need to think of what the city can offer to potential target markets
		To deliver place needs and wants
		Tourism indicators
		What the city is

Fuente: Elaboración propia

Figura 94. Resultados sexta pregunta, segundo bloque

P. 6 ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?

Resultados		
Nivel 1	Nivel 2	RptaTextoSinNulos
¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?	Imágenes/imagery	Aquellas que identifican la ciudad con sus atributos y que refuerzan su reconocimiento
		Asociaciones de ideas, símbolos, iconos, recuerdos
		Attractiveness, communication strategies
		Cambio de preconcepciones
		Extrinsic factors
		Generamos reacciones positivas
		Is in dynamic interaction with identity
		La definición de la imagen ciudad debe estar basada en la consolidación de la identidad de la ciudad. Ha de ser una imagen fuerte, diferente, reconocible, coherente y, sobre todo, creadora de una opinión favorable entre los diferentes stakeholders a los que se dirige. Esta definición será la base para la creación de una "marca ciudad" efectiva y diferenciadora, que garantice una fuerza competitiva que permita a la ciudad posicionarse en la mente de los distintos públicos objetivos.
		Las cosas que dices y haces
		Lo que piensan los clientes de la ciudad. Puede que influenciados por su gestión o por otras cosas (cine, noticias)
		Personalidad, imágenes de sol, agua, playas, etc: La imagen que se haya podido generar en las mentes de los clientes
		Postales que están en el inconsciente de la gente
		Promoting better visibility of the contemporary city
		This highlights the significance of images/imagery for the city's brand
		To influence perceptions about the place

Fuente: Elaboración propia

Figura 95. Resultados sexta pregunta, tercer bloque

P. 6 ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?

Resultados		
Nivel 1	Nivel 2	RptaTextoSinNulos
¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?	Juicios/judgements	Agai, this highlights the significance of research to understand what people think, how they judge etc.
		Generamos experiencias positivas
		Increasingly important building block of the brand
		La estrategia de marca ciudad es considera como una respuesta innovadora a las demandas detectadas en la ciudad por parte de sus distintos grupos de interés públicos objetivo
		Lo que dicen de tu ciudad
		No lo tengo claro. Supongo que será un mix de la identidad, las imágenes y la experiencia. Es una imagen más sopesada.
		Not necessarily accurate for all cases
		Percepción racional del grado de realidad que me generan las imágenes y desempeño
		Positioning
		Satisfaction etc.
		Stakeholder perceptions and loyalty
		Stakeholders' opinions
		To influence the evaluation of the place
		Valoraciones generales y coincidentes de la ciudad. Todo gestor debe contribuir a que la buena fama y el reconocimiento de la ciudad se extienda por todos los medios y testimonios directos
		Valoraciones, interpretaciones medibles y comparables
		Valores

Fuente: Elaboración propia

Figura 96. Resultados sexta pregunta, cuarto bloque

P. 6 ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?

Resultados		
Nivel 1	Nivel 2	RptaTextoSinNulos
¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?	Prominencia/salience	Adequate but not necessarily correct in all areas
		Again, this is about understanding what makes cities important to people.
		Aparece mucho en los medios, en las películas y en las redes
		Breadth and depth of awareness
		Collective placemaking
		Creates meanings from its part
		El reconocimiento de la ciudad por los stakeholders. Debe conocer qué atributos dan prominencia para reforzarlos, si son aquellos que se desean destacar.
		El valor de la marca ciudad como consecuencia de una gestión urbana orientada al mercado
		Es que cada uno de los bloques tiene su sitio y su papel, todos son importantes
		Idem identidad, en que categoría recuerdo la ciudad como top of mind
		La ciudad destaca frente a otras por..., es considerada ante otras opciones por...
		Las cosas que dices
		Leading role in the knowledge economy, education, health...
		Marketing
		Notoriedad
		Que piense en ir de vacaciones y me surja su nombre. Por ejemplo, Nueva York. ¿Quién no quiere ir a Nueva York cuando piensa en unas vacaciones de Navidad? O Irlanda, si se piensa en Internacionalización.
		Quién soy, cómo me ven respecto de otras ciudades
		To get known as a dot on the map (including the offerings etc.)

Fuente: Elaboración propia

Figura 97. Resultados sexta pregunta, quinto bloque

P. 6 ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?

Resultados		
Nivel 1	Nivel 2	RptaTextoSinNulos
¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?	Resonancia/resonance	A brand may reach this.
		City's global image, reputation
		El boca-oreja que generas cuando compartes una pasión
		Generamos fidelidad y recomendación a otros
		Idem Relaciones, grado de lealtad, confianza y compromiso que desarrolla el cliente con la ciudad
		Intense active loyalty
		It means that there is a lot of 'listening' to do when trying to brand a city.
		La comunicación y publicidad debe remarcar lo positivo y comunicarlo al público objetivo adecuado
		La forma de ser de la gente (residentes) dice algo sobre la forma de ser de cada stakeholder (excepto residentes porque son ellos mismos esa gente)
		La respuesta obtenida por parte de la ciudad. Se necesita una buena dosis de iniciativa para enganchar a los públicos.
		Local and global reputation; smart city
		Los significados que más perduran de una marca son su valor, su cultura y su personalidad, siendo éstos los que definen la esencia de la marca
		Marketing
		Notoriedad, renombre, marca poderosa, moda
		Para mí esto es reputación. Es decir, realidad y reconocimiento. Experiencia. Cumplir con las expectativas. Establecer una relación correcta. Difícil en el caso de los turistas, que por definición querrán conocer muchos sitios. Más fácil en negocios.
		To get in contact with the clients and co-create

Fuente: Elaboración propia

Figura 98. Resultados sexta pregunta, sexto bloque

P. 6 ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?

Resultados		
Nivel 1	Nivel 2	RptaTextoSinNulos
¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?	Sentimientos/feelings	A partir de experiencias indirectas y luego directas
		Asociaciones emocionales
		Atractiveness
		Emociones profundas producidas por la imagen y el desempeño
		Emotions
		Generación de respuestas positivas hacia la marca. Alejado de estereotipos negativos.
		Generamos emociones positivas
		Igual que la anterior. Me da la sensación de que son muchas variables para un mismo concepto. Diría que son las imágenes más superficiales. Las basadas en las primeras impresiones. Un turista comprometido tendrá una imagen de una ciudad y antes de ir, buscará un juicio. Sin embargo, como en algunas ciudades de Catalunya en verano, muchos jóvenes turistas tendrán una imagen pero no pasará del sentimiento.
		La vinculación emocional con la ciudad. Es el resultado de las experiencias que la ciudad genera en sus públicos.
		Stakeholders perceptions and loyalty
		This is the most important for me: the processes that allow people to create feelings, what kind of feelings these are and how they change over time
		To create value beyond physical offerings
		Vienen como consecuencia de una intensa educación en el respeto y el papel de cada uno de los ciudadanos y su entorno
		Vínculos emocionales, experiencias, sensaciones, vida, interacción

Fuente: Elaboración propia

Nuevamente la séptima pregunta se presentaba como una pregunta abierta para ahondar acerca de las estrategias y tácticas de un gestor de marca ciudad para generar conocimiento de marca, conseguir diferenciarla, generar respuesta positivas, conseguir lealtad y generar asociaciones únicas, favorables y fuertes.

Las figura 99, figura 100, figura 101, figura 102 y figura 103 resaltan las respuestas más importantes para cada una de las consideraciones.

Figura 99. Resultados séptima pregunta, conocimiento de marca	
P.7 ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)	
...conocimiento de marca?	
Nivel 2	RptaTextoSinNulos
...conocimiento de marca?	A través de acontecimientos internacionales y la ficción
	ATL y BTL
	Ciudadanos, prescripción de turistas, cultura y ocio, gastronomía, reconocimientos internacionales, publicidad convencioanl
	Communication
	Comunicación 360, mayormente no tradicional, RP, prensa, medios
	Effective digital communication; social vweb
	Estudios de notoriedad y conocimiento de la marca por país o por otras capitales o ciudades de otros países
	Eventos mediáticos, edificaciones, patrocinios, sedes,
	La gestión de marca es un proceso que no se debe trabajar de manera puntual, el tratamiento y la focalización de los aspectos diferenciadores que permitan un posicionamiento de la ciudad en la mente de los distintos stakeholders es un aspecto que debe estar siempre presente en la planificación del marketing estratégico
	Lots of research from a vwide base of input
	Not vwith expensive campaigns but innovative use of multichannels.
	Public relations and Marketing
	Publicidad
	Realizando alianzas y acciones de comunicación con mis grupos de interés
	Rising "sense of place"... open government formulas...
	Una buena estrategia de comunicación basada en experiencias propias y únicas.
	Word-of-Mouth is the only reliable vway, so they need to fotsre positive word-of-mouth, give people something to talk about.
Fuente: Elaboración propia	

Figura 100. Resultados séptima pregunta, diferenciación de marca

P.7 ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)

...diferenciar la marca?	
Nivel 2	RptaTextoSinNulos
...diferenciar la marca?	Acciones de branding
	Cobranding
	DAFO para establecer donde pueden estar las ventajas diferenciales y posibles oportunidades/ventajas competitivas. Estudios comparativos percepción/experiencias
	Definir claramente que quieren con cada target y que pueden hacer mejor y diferente a otras ciudades. Para ello requieren tener alineación de muchos stakeholders internos. Ejemplo, Perú con la comida
	empleo de conceptos y contenidos vinculados a los objetivos (deporte, cine, moda, salud, bienestar, industria, etc...)
	Improving services, highlighting heritage
	La diferenciación de la marca ante los competidores, que sirva de apoyo para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento, dotando a la marca de las características de posicionamiento que desee lograr.
	Lo mismo que lo anterior+espacio urbano y forma de ser de la gente
	Lots of research from a wide base of input
	Not by doing same than others and using old models.
	Places are quite often "me-too-products". Differences are only marginal
	Prescripción de turistas. Oferta socio-cultural, gastronómica, medios de comunicación, legislación, administración pública, transporte
	Promoting a brand platform to discuss about that with ly local stakeholders
	Resaltar en la comunicación qué ofrece la ciudad de forma distintiva, que otras ciudades no tienen.
	Specific brand definition
	The only way is to create the difference itself in the city, whether int he physical environment or the economy etc.
	Uniendo lo que "soy" con lo que "piensan o dicen de mí" y aprovechándolo al máximo con acciones y comunicación

Fuente: Elaboración propia

Figura 101. Resultados séptima pregunta, respuestas positivas

P.7 ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)

...respuestas positivas hacia la marca?	
Nivel 2	RptaTextoSinNulos
...respuestas positivas hacia la marca?	Alineando correctamente mi "hacer" con mi "decir o prometer" a mis grupos de interés
	By being inclusive in the strategy, i.e. by fostering participation and by listening to people.
	Cumpliendo la experiencia que prometen. No subiendo impuestos arbitrariamente, siendo generosos con los turistas, aprendiendo idiomas.
	Cumpliendo las promesas hechas
	Estudios percepcion sobre la ciudad/ disposición a ir a esa ciudad. Analisis de barreras entre buena imagen y disposición para ir.
	Generando experiencias irrepetibles que generen mucha viralidad de los públicos.
	lots of research from a wide base of input
	Marca ciudad basada en la imagen y en la identidad propia de la ciudad
	marketing digital
	Promoting two-way communications or return communications
	Public consultations
	Public relations and Marketing
	Publicity
	serve the need of the clients
	Strong message that creates meanings.
	too much to answer here
	Trato personal de la gente+entorno (clima y urbanismo)
	Una buena gestión de las expectativas; acciones coordinadas en todos los niveles (captación, atracción, atención, servicio...)

Fuente: Elaboración propia

Figura 102. Resultados séptima pregunta, lealtad

**P.7 ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...lealtad hacia la marca?	
Nivel 2	RptaTextoSinNulos
...lealtad hacia la marca?	By getting brand ambassadors.
	By means of leadership, professionalism and "repetition"
	Compromiso con los valores sociales dominantes en cada momento
	Consecución de una ventaja competitiva sostenible es fundamental, es decir, conseguir que la ciudad proporcione mayor nivel de satisfacción que otras ciudades en un aspecto importante para cada uno de sus grupos de stakeholders
	Crear vínculos emocionales con los clientes
	Customer engagement
	Demostrando que se puede confiar en la ciudad y que los stakeholders internos están comprometidos con el diferencial creado
	embajadores de marca
	Entiendo que es una respuesta positiva. Por lo tanto diría lo mismo que lo anterior. En ciudades costeras o pueblos será más fácil si la experiencia es buena. El turismo de ciudad puede ser que se más difícil de conseguir porque la gente lo que quiere es conocer mundo, no quedarse en un único sitio. En el caso del mar, es diferente. Puedes querer repetir. Con los negocios es diferente. Creo que más que nada es seguridad jurídica.
	Estableciendo lazos de confianza entre mis stakeholders
	Estudios recomendación / estudio repetición visitas y motivos. Puntos fuertes valorados en esas recomendaciones/repeticiones
	from ensuring the city-brand lives up to its image and promises
	Generando el deseo por volver a la ciudad. Esto se une a generar vínculos emocionales con la ciudad.
	Good services
	satisfy the need of the clients
	Siguiendo todo el proceso de Keller

Fuente: Elaboración propia

Figura 103. Resultados séptima pregunta, asociaciones únicas, favorables y fuertes

**P.7 ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	
Nivel 2	RptaTextoSinNulos
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	A partir de experiencias únicas: festivales, eventos, exposiciones de cultura, monumentos, gente, gastronomía, la lista no tiene fin. La consecuencia es que cuando generas una lovemark, la gente siempre desea volver a ese lugar.
	Again by giving a real connection to associations in the city.
	Asociaciones con ciudades de otros países, marcas fuertes y favorables en los puntos diferenciales de la ciudad que aporten significado a la propuesta. ( IE en ranking de mejores escuelas de negocios del mundo para estudiantes interesados por Madrid como ciudad para ampliar estudios)...etc
	By dynamic interaction with stakeholders.
	By the art of combining (not merely listing!!!!) city's assets
	Crear una fuerte interdependencia entre ellas con nuestra marca
	Customer engagement and PR
	Doesnt have to be unique; create an satisfying experience
	En la creación y desarrollo de la marca ciudad (branding) son los elementos visuales los más utilizados, elementos como la creación de un nuevo logo, la incorporación de un nuevo eslogan y el diseño de campañas publicitarias alrededor de esos elementos visuales. Pero la creación y desarrollo de la marca ciudad es algo más complejo y requiere de otras actividades además de las promocionales que vayan dirigidas a la consecución de una marca ciudad diferenciada y competitiva
	Experiencia de marca y, sobre todo, difusión en el imaginario colectivo (cine, cultura, noticias, redes sociales...). En todo ese proceso, la marca país es fundamental (si es que existe).
	Experiencias positivas, fidelización antes, durante y después de la experiencia...
	Fortaleciendo las apreciaciones positivas de lo que "digo y hago" y minimizando las negativas.
	lots of research from a wide base of input
	Services, quality of life and hospitality

Fuente: Elaboración propia



### **3. RESUMEN RESULTADOS DELPHI Y CONCLUSIONES**

Este trabajo supera limitaciones de estudios previos puesto que se considera el concepto de capital de marca en la ciudad desde una perspectiva multistakeholder.

#### **3.1 Validación de las hipótesis planteadas**

Sobre la gestión de la marca ciudad:

- ✗ H1: Los modelos de gestión de marca ciudad existentes no ofrecen una visión de conjunto de los objetivos, estrategias y tácticas que debe plantearse un gestor de marca ciudad a la hora de abordar tales efectos. No son integrales.

Tanto la revisión de la literatura (Kavaratzis, 2008; Zenker, 2014) como las respuestas a las preguntas 20, 21, 22 y 23 dan por aceptada esta afirmación. Y es que:

- ✗ La gran mayoría de los expertos no utilizan modelos de gestión de marca en su día a día académico o profesional.
- ✗ La gran mayoría de los expertos no conocen modelos específicos de gestión de marca ciudad excepto dos expertos que proponen sólo los suyos propios y un tercero que propone la metodología de Interbrand que como bien se ha explicado es más propia del mundo corporativo y puede tener aplicativo en ciudades.
- ✗ H2: Los modelos de gestión de marca producto/corporativos son un buen punto de partida para construir modelos de gestión de marca de otros objetos de estudio: ciudades, personas etc.

Tanto la revisión de la literatura (Lucarelli y Olof, 2011; Kavaratzis, 2007; Hankinson, 2007) como las respuestas a las preguntas 24, 25 y 26 dan por aceptada esta afirmación para el caso de las ciudades. Y es que 5 expertos afirman que las premisas de gestión de marca producto aplican

mejor para la gestión de marcas ciudad, 11 expertos prefieren las premisas de gestión de marca corporativa y 10 expertos consideran que ambas premisas son válidas por igual. Del mismo modo 6 expertos consideran que las premisas de marca corporativa no aplican en la gestión de marcas ciudad frente a 19 que si consideran que son efectivas y 15 expertos consideran válidas las premisas de marca producto para la gestión de marcas ciudades frente a 10. Estas respuestas demuestran que cuando se pregunta a los expertos por las premisas de gestión de producto o corporativo por separado el consenso disminuye respecto de si se pregunta por las premisas de forma conjunta. En cualquier caso, sin poder validar que las premisas de gestión de marca producto son mejores a la hora de aplicarlas a la ciudad o viceversa con el caso de las premisas de marca corporativa, es admisible que podemos utilizar ambas a la hora de acudir a modelos de gestión existentes para aplicarlos a la marca ciudad.

Sobre la propuesta de modelo de gestión de la marca ciudad:

- ✘ H3: Los modelos de gestión de marca producto/corporativos punto de partida para construir el modelo de marca ciudad tienen que ser adaptados para su aplicación en ciudades.

Siguiendo las conclusiones obtenidas tras la realización del panel Delphi y de acuerdo con las respuestas a las preguntas 24, 25 y 26 con sus correspondientes comentarios, esta hipótesis puede quedar validada puesto que, aunque no existe consenso en si es mejor utilizar las premisas de marca producto, las corporativas o ambas por igual, los expertos si coinciden en que si se decide partir de un modelo de gestión de marca producto/corporativo es necesario testarlo para su aplicación en ciudades y si se considera oportuno adaptarlo.

- ✗ H4: Un modelo de gestión de marca ciudad para ser integral debe tener en cuenta a todos los grupos de interés.

Las respuestas a las preguntas 38, 39 y 40 confirman la validez de esta hipótesis ya que aunque consideran que teorizar entorno a la ciudad desde la perspectiva del cliente es un punto de vista acertado, los expertos hacen siempre alusión al hecho de que es necesario añadir al conjunto de stakeholders-clientes de la ciudad el resto de grupos de interés que tienen relación con la ciudad, que se ven afectados por la gestión de marca de la misma y que influyen en este proceso.

- ✗ H5: Lo recomendable en gestión de ciudades sería planificar una única estrategia para la ciudad y diferentes tácticas para los diferentes stakeholders.

De acuerdo con la opinión de los expertos y las respuestas a las afirmaciones a este respecto en la pregunta 3 de la segunda iteración, se confirma que en su mayoría los expertos están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación.

### **3.2 Limitaciones de la investigación**

Una vez realizada la investigación propiamente dicha se advierten una serie de limitaciones que tienen que ser tenidas en cuenta a la hora de hacer análisis de los resultados y extrapolar las conclusiones:

- ✗ La restricción de la muestra casi exclusivamente al ámbito académico. La escasa colaboración de las organizaciones de marketing de destino públicas o privadas hizo que gran parte de los expertos que conforman la muestra, y en definitiva el panel, procedieran del ámbito académico. Esta limitación trató de superarse incorporando expertos de consultoras del ámbito empresarial a nivel nacional o perfiles que aunque académicos, ejercieran en cuestiones de marca.

- ✗ La fecha de lanzamiento del cuestionario. Finalmente la primera iteración se lanzó a mediados del mes de mayo, justo al finalizar el curso escolar, lo que supuso un número relativamente bajo de respondedores frente al total de la muestra dado el carácter académico de la muestra. La reducción de respondedores de la primera iteración respecto de la segunda también puede derivarse de este hecho puesto que se lanzó en la segunda quincena del mes de junio. Esta limitación trató de subsanarse aumentando el número de emails recordatorios y personalizando los mismos.
- ✗ La necesidad de una tercera iteración. Y es que existen preguntas relevantes en las que el nivel de consenso no supera el 80% que está considerado como estándar dentro de los niveles aceptados en la utilización del método Delphi. Esta limitación trató de subsanarse incorporando los comentarios de algunos expertos que decidieron ampliar la información de sus respuestas por correo electrónico.
- ✗ Hay algunas respuestas en cierto modo contradictorias que por tanto plantean confusión a la hora de analizar los resultados.
- ✗ La metodología en sí misma. Para posteriores estudios sería más adecuado desarrollar este tipo de trabajo bajo condiciones experimentales pues las conclusiones extraídas no pueden ir más allá del mero aspecto teórico. Se trata de una investigación puramente empírica y de acuerdo con Merrilees et al. (2011) el campo de conocimiento en torno a la gestión de marcas es muy amplio en cuanto a lo que a teoría se refiere y no tanto en cuanto que a la práctica por lo que hubiera sido interesante poder poner el modelo resultante en práctica.



*Paris is romance, Milan is Style, New York is energy, Washington is Power, Tokio is modernity, Lagos is corruption, Barcelona is culture, Rio is fun, **Simon Anholt.***



# Contribución

## Contribución





# CONTRIBUCIÓN

La tercera y última parte del trabajo de investigación incluye la aportación a la comunidad científica propiamente dicha a través de las conclusiones y la construcción de las bases de un modelo de gestión integral de la marca ciudad. Consta de dos capítulos tal y como se indica a continuación.

Contribución	
	Capítulo sexto: Hacia un modelo de gestión integral de la marca ciudad
	Capítulo séptimo: Conclusiones



## **Capítulo sexto.**

# **Hacia un modelo de gestión integral de la marca ciudad**



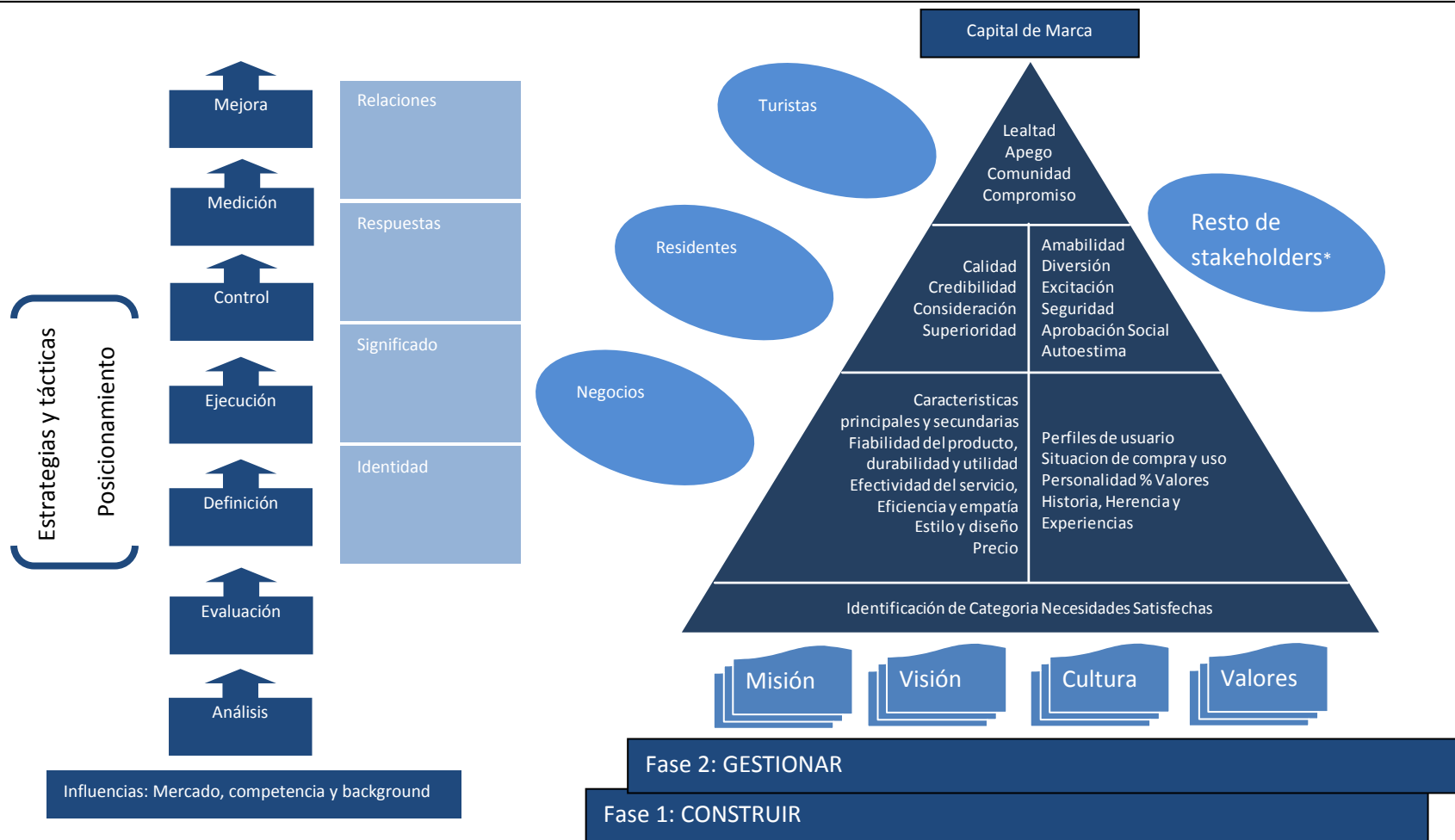
## **CAPÍTULO SEXTO: HACIA UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA MARCA CIUDAD**

En un contexto en el que el consumidor es cada vez más infiel y está preparado para captar sólo lo que es diferente y ante un paradigma constantemente cambiante en el que las marcas deben adaptarse o perecer si se quedan obsoletas, éstas atraviesan un entorno cada vez más complejo. En mercados dónde la competencia es feroz, como es el caso de las ciudades, esto se agudiza aún más.

Un modelo de estudio de gestión de marca engloba las siguientes características: estar enraizado con la teoría; ser completo, en el sentido de que abarque todas las facetas del valor de marca, diagnosticar fallos y capacidades de mejora además de descifrar el porqué de esos cambios; ser capaz de identificar el potencial de la marca a futuro; ser objetivo para que el resultado en términos de valor sea el mismo para todos los implicados; estar basado en información actual y con capacidad de ser monitorizado; ser robusto, confiable y estable a lo largo del tiempo (Ortegón, 2010).

En concreto para la gestión de marca ciudad un modelo integral debería involucrar a todo el público objetivo; ser participativo, holístico, estratégico y realista; cumplir con una serie de requerimientos éticos; y ser transparente.

Figura 104. Propuesta de modelo de gestión integral de la marca ciudad



Fuente: Elaboración propia. \*Incluye entre otros: medios de comunicación, administración local, mundo cultural y deportivo, patrimonio.

El modelo resultante de la elaboración de esta investigación (ver figura 104) es fruto de la adaptación del modelo del profesor Kevin L. Keller a la ciudad siguiendo esos criterios y teniendo en cuenta la revisión de la literatura y la opinión de los expertos fruto de la investigación aplicada. El presente modelo, que trata de ser una guía integral para el gestor de marca ciudad, añade al existente del profesor Kevin L. Keller dos posibles fases, siete etapas, los fundamentos de la gestión de marcas corporativas, los stakeholders-clientes y el resto de stakeholders implicados, las estrategias y tácticas y las posibles influencias del mercado, la competencia y el contexto de la ciudad.

En primer lugar, es importante clarificar que se entiende por gestor de marca ciudad el ente resultante de la combinación de la participación público-privada interesada en generar capital de marca o *brand equity* en la ciudad en el corto, medio y largo plazo.

Una vez realizada dicha aclaración, y teniendo en cuenta la opinión de los expertos en la investigación aplicada de que los 4 pasos y los 6 bloques de construcción del profesor Kevin L. Keller aplicaban en el contexto de la ciudad, el principal reto residía en saber qué significado tendría cada uno de ellos para un gestor de marca ciudad. Entonces:

- ✕ Respecto del paso 1, identidad de marca o *brand identity*, teniendo en cuenta que las ciudades pueden tener más de una identidad, sería importante que éstas además puedan adaptarse a cada uno de los grupos de interés. El gestor de marca habría de tener en cuenta la razón de ser de la ciudad, su personalidad, su historia, valores, los elementos propios que la hacen distinta, la esencia y la pasión, las raíces culturales y sociales así como su entorno físico y sus capacidades. Identificándose este paso con el bloque 1, prominencia o *salience*, el gestor de marca ciudad debería tener en cuenta la capacidad de reconocimiento de la marca por parte de los clientes y reforzar las asociaciones que conectan



la marca con la mente del cliente utilizando instrumentos que ayuden a generar conciencia de marca. Puesto que hace referencia a la habilidad en los consumidores de reconocer una marca y de ponerle nombre yendo más allá del mero reconocimiento, implica una conexión (a través del nombre, logo, símbolo, etc.) con ciertas asociaciones en la memoria. Por tanto, el gestor de marca habría de encontrar los mecanismos para influenciar la formación y la fortaleza de las asociaciones de marca fruto de esta identidad.

- ✕ Respecto del paso 2, significado de marca o *brand meaning*, el gestor de marca debe tener en cuenta la consistencia de los mensajes que tienen por objetivo crear asociaciones fuertes, favorables y únicas con la marca y materializarlas en determinadas representaciones de la marca en los públicos. Teniendo en cuenta los dos bloques de construcción que engloba este paso; en el bloque 2, desempeño o *brand performance*, el gestor de marca debe tener en cuenta el diseño y la forma en la que se entrega la ciudad al cliente para que satisfaga al completo sus necesidades; en el bloque 3, imágenes o *brand imagery*, el gestor de marca debiera concentrarse en el hecho de que éstas deben estar basadas en la consolidación de la identidad de la ciudad, han de ser fuertes, diferentes, reconocibles, coherentes y, sobre todo, creadoras de una opinión favorable entre los diferentes grupos de interés o *stakeholders* a los que se dirige. Esta definición será la base para la creación de una marca ciudad efectiva y diferenciadora, que garantice una fuerza competitiva que permita a la ciudad posicionarse en la mente de los distintos públicos objetivos o *stakeholders* a través de su atractivo y del cambio de preconcepciones en términos de fortaleza, favorabilidad y unicidad.

Si bien la gestión de los pasos 1 y 2 puede parecerse en cierto modo a la de las marcas de producto, los pasos 3 y 4 habrían de adaptarse para crear un modelo más

dinámico propio de la ciudad puesto que el modelo del profesor Kevin L. Keller es en cierto modo unidireccional.

- ✗ En el paso 3, respuestas hacia la marca o *brand responses*, el gestor de marca habría de tener en cuenta el impacto que se genera en el corto plazo en los grupos de interés o *stakeholders* a partir de la propuesta de valor y las experiencias que es capaz de generar la ciudad. En lo que se refiere al bloque 4, juicios de marca o *brand judgements*, el gestor de marca debería anticiparse a las demandas de los públicos objetivos y lograr que las valoraciones e interpretaciones sean coincidentes teniendo en cuenta la realidad y el contexto que rodean a la ciudad. Al respecto del bloque 5, sentimientos hacia la marca o *brand feelings*, el gestor de marca debería prever que tipo de sentimientos, emociones y sensaciones quiere provocar a lo largo del tiempo a través de una vinculación emocional del cliente con la ciudad resultado de las experiencias que ésta genera; estos sentimientos pueden ser leves o intensos, positivos o negativos, puesto que tienen mucho que ver con el contexto social que en el caso de la ciudad es más importantes si cabe que para un producto o servicio, para una empresa u otro objeto de estudio pues entran en juego múltiples variables.
- ✗ Respecto del paso 4, relaciones con la marca o *brand relationships*, el gestor de marca debería tener en cuenta los vínculos que pueden existir entre lo que ofrece la ciudad y lo que perciben los públicos objetivo o *stakeholders* y en qué medida este hecho provoca de nuevo el interés en estos para continuar la experiencia de marca a futuro. En este caso, para el bloque 6, resonancia o *brand resonance*, el gestor de marca debería tener en cuenta el hecho de que los significados que más perduran de una marca son su valor, su cultura y su personalidad, siendo éstos los que definen la esencia de la marca y son motivadores del grado de lealtad, confianza y compromiso que puede llegar a

desarrollarse; implicaría entonces haber cumplido de forma satisfactoria las expectativas.

Teniendo en cuenta que el modelo del profesor Kevin L. Keller es un modelo centrado en la perspectiva del cliente, es esencial determinar quiénes pueden considerarse stakeholders-clientes de la ciudad, siendo los residentes, los turistas y los negocios los tres principales públicos objetivos que pueden identificarse como tal y que se registran en el modelo. Ahora bien, es también esencial, acudiendo de nuevo a la naturaleza corporativa de la ciudad, tener en cuenta e involucrar al resto de públicos que tienen relación con la ciudad y que influyen y a los que influye la gestión de la marca, teniendo en cuenta en este grupo a los medios de comunicación, políticos, administración local, mundo cultural y deportivo, patrimonio histórico o servicios prestados entre otros, y esto sólo se consigue con una misión, visión, cultura y valores compartidos. Es sobre los tres primeros, los identificados como clientes, sobre los que el gestor de marca habría de construir o gestionar el capital de marca satisfaciendo al mismo tiempo las demandas del resto. El objetivo que debe tener siempre presente el gestor de marca para cada público es, visitar el destino para los turistas, mejorar la función social de la ciudad para los residentes, y favorecer la inversión y generar oportunidades para los negocios.

Sobre los fundamentos de los modelos de marca corporativos, misión, visión cultura y valores, se consideran esenciales dada la naturaleza corporativa de la ciudad. Y es que, el hecho de que estos conceptos estén alineados y sean compartidos por todos los grupos de interés o *stakeholders*, conducirá a una mayor cohesión de los planes en su conjunto y por consiguiente al éxito.

A la hora de modelizar, se estima oportuno incorporar dos fases nuevas al modelo, por un lado, construir y por otro gestionar. Y es que una cosa es construir la marca ciudad y otra muy diferente gestionarla, por tanto el gestor de marca ciudad debe plantearse en cuál de los dos estadios está antes de implementar el modelo y realizar su plan. Si es factible construir la marca o reconstruirla, tanto las estrategias

como las tácticas cambiarán, sobre cuando el objetivo es la gestión de la misma. En los procesos de construcción o reconstrucción de la marca ciudad, el gestor habría de sentar las bases, por lo que los pasos 1 y 2 (identidad y significado) del modelo serían fundamentales. Por el contrario, los procesos de gestión, harían sobre todo hincapié en los pasos 3 y 4 del modelo (respuestas y relaciones) puesto que trabajarían en pro de mejorar o mantener lo que ya existe.

Por otro lado, la gran mayoría de los modelos estudiados incorporan una serie de etapas que se entiende habrían de servir de guía para el gestor de marca. Los 4 pasos y los 6 bloques de construcción del modelo del profesor Kevin L. Keller son en forma y en fondo tan teóricos que no delimitan una metodología a seguir para el gestor de marca, por tanto, se considera oportuno implementar los siguientes pasos a la hora de gestionar la marca ciudad:

- ✘ **Análisis:** para que un destino haga un buen branding se debe hacer un análisis DAFO que básicamente consiste en identificar debilidades, fortalezas oportunidades y saber dónde se está respecto de la competencia y del público objetivo.
- ✘ **Evaluación:** una vez realizado el análisis el gestor de marca deberá decidir basándose en dicho estudio dónde quiere llegar. Qué quiere conseguir y cómo va a medir los resultados.
- ✘ **Definición:** en esta etapa el gestor de marca debe trazar la estrategia y las tácticas en un plan.
- ✘ **Ejecución:** contempla la puesta en marcha de las acciones fruto del plan.
- ✘ **Control:** en plena ejecución, el gestor de marca ha de ser capaz de establecer los mecanismos de control para continuar la ejecución, re-direccionarla o pararla en función de los resultados obtenidos.

- ✗ Medición: una vez ejecutado el plan, el gestor de marca, debe poner en marcha sus instrumentos de medida y tomar nota de los resultados.
- ✗ Mejora: el último paso contempla el establecimiento de una serie de acciones correctivas que ayuden a implementar nuevamente el ciclo.

El entorno, el mercado y la competencia son factores que habrían de tenerse en cuenta tanto en la elaboración del plan, de forma empírica, como en la ejecución, de forma dinámica dada su capacidad de reacción.

Las estrategias y tácticas que debiera utilizar un gestor de marca ciudad estarían íntimamente ligadas con las etapas de definición y ejecución y contemplarían las acciones y herramientas a llevar a cabo para conseguir los objetivos marcados. En este caso, es oportuno que el gestor de marca recurra a las herramientas del marketing tradicional y trate de adaptarlas para el caso específico de la ciudad. Ahora bien, es importante reseñar que estas estrategias y tácticas no deben ser únicamente de marketing incluyendo exclusivamente herramientas *above the line and below the line* (ATL y BTL), puesto que está comprobado que estos esfuerzos de forma unilateral no son suficientes para la construcción de marcas de ciudad únicas y fuertes, por lo que habrían de combinarse con estrategias de tipo social, cultural, ambiental, político, de planificación urbana o según corresponda en cada caso. Es por este motivo que muchas ciudades fallan a la hora de gestionar sus marcas, y es que no tienen en cuenta la naturaleza multi-variable de la gestión de su marca. Algunas estrategias, tácticas, y/o herramientas destacables serían:

- ✗ Las relaciones con los medios para conseguir visibilidad y reconocimiento.
- ✗ La creación y mantenimiento de una red de embajadores (culturales, deportivos, institucionales) que sean emblema de la ciudad.

- ✗ La creación de una red de alianzas con quienes se consideran prescriptores de la ciudad en cada uno de los ámbitos que conectan con los stakeholders-clientes.
- ✗ La puesta en marcha de eventos a nivel local o la participación en eventos de terceros.
- ✗ La creación de un entorno óptimo o la adaptación del que ya existe en cuestiones urbanísticas y de servicios. Esto implicaría una planificación urbana con sentido y coherencia, una red de transportes útil.
- ✗ La utilización de los iconos de la ciudad en beneficio propio.

Es decir, el plan perfecto resultaría de la combinación idónea de los activos de la ciudad apoyada de una buena estrategia de comunicación fundamentada en la experiencia y en el boca-oreja para y por los stakeholders-clientes. Es esencial también la construcción de un mensaje sólido y coherente, un posicionamiento único y diferenciador, que fundamentado en la identidad y con el objetivo de reforzar o mejorar la imagen consiga generar las respuestas positivas deseadas a través del cumplimiento de las promesas. Ahora bien, habría que implementar canales de escucha activa para promover una comunicación bidireccional constructiva que permitiera conocer de primera mano las expectativas de los stakeholders-clientes para reconocerlas dentro de este posicionamiento y satisfacerlas.

En todo caso, la gestión de marca en pro de conseguir capital de marca o *brand equity* es un proceso que no se debe trabajar de manera puntual; el tratamiento y la focalización de los aspectos diferenciadores que permitan un posicionamiento de la ciudad en la mente de los distintos stakeholders-clientes es un aspecto que debe estar siempre presente en la planificación estratégica de la marca. En este sentido, la consecución de una ventaja competitiva sostenible es fundamental, es decir, el gestor de marca habría de conseguir que la ciudad proporcione mayor nivel de satisfacción que otras ciudades en todos aquellos aspectos importantes para cada uno de sus stakeholders-clientes.

En definitiva, gestionar la marca ciudad en términos de capital de marca para sus stakeholders-clientes bajo estas premisas implicaría ayudar a incrementar el turismo, atraer negocios y conseguir una ciudadanía satisfecha. El objetivo final se consolidaría con el desarrollo y el fortalecimiento de una imagen positiva de la ciudad que se traduciría en las tan deseadas asociaciones de marca únicas, favorables y fuertes con dichos grupos de clientes, y en su defecto, en la generación de capital de marca o *brand equity* para la ciudad.

El presente capítulo, por tanto, cumple con el objetivo principal de esta investigación, la aportación de un modelo integral de gestión de la marca ciudad que sin resultar imprescindible, si es innovador y original dentro del campo de estudio, pues incorpora las técnicas del marketing de producto y corporativo se fundamenta sobre la base de capital de marca y supone una aportación en este ámbito para las ciudades.

## **Capítulo séptimo.**

### **Conclusiones**





# CAPÍTULO SÉPTIMO: CONCLUSIONES

## 1. SOBRE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

En cuanto a las conclusiones que tienen que ver con la revisión de la literatura y que presentan el estado actual de la cuestión destacan la resolución de la problemática ciudad- lugar, la resolución de la problemática de la ciudad concebida como marca producto o marca corporativa, la resolución de la problemática city marketing-city branding y la necesidad de un modelo de gestión de la marca ciudad.

En relación con la problemática ciudad-lugar, resulta curioso observar como la evolución del estudio del objeto en sí mismo supone también una evolución en las temáticas objeto de estudio. A finales de los 90' y sobre todo los primeros años del segundo milenio, este era un tema recurrente entre los diferentes expertos en marca ciudad quedando hoy como temática residual entre el cómputo de las investigaciones. Ahora bien, según se explica en la revisión de la literatura, no existe aún consenso entre los autores acerca de si país, ciudad, municipio, nación, destino, lugar, etc. son sinónimos cuando se trata de gestión de marcas en este ámbito aunque recientemente el término lugar es el más aceptado.

Para este trabajo, se ha contemplado que: la marca destino implica un solo público de referencia, el turista, ya sea de ocio o de negocios; y que en la gestión de marca en el ámbito de los lugares es necesario adaptar para cada caso concreto (ciudad, país, etc.) tanto la teoría como la práctica. Es decir, la gestión de marcas en este ámbito debería tratarse como marca lugar y de ahí derivar hacia cada concepto (ciudad, país, etc.) atendiendo a sus rasgos característicos. Las teorizaciones sobre lugares deberían por tanto ser válidas para todos los conceptos.

En referencia a la problemática la ciudad concebida como marca producto o como marca corporativa, del mismo modo, está comúnmente aceptado por los diferentes autores que en la gestión de la marca ciudad es mejor, que partir de los cimientos, empezar la casa por el tejado partiendo de los modelos corporativos o de

producto existentes y a partir de estos generar los propios. Bien es cierto que no se puede gestionar la identidad de una ciudad, o de un lugar siguiendo las premisas de la conclusión anterior, con las mismas técnicas que la gestión de marcas comerciales, pero tenemos que recurrir a dichas técnicas a la hora de gestionar la marca ciudad pues facilitan el proceso y reducen el tiempo de investigación necesario hasta llegar a modelos autóctonos y propios de la ciudad.

Aun así, sigue existiendo controversia acerca de si la ciudad debe ser entendida como un producto (y gestionar la marca desde el punto de vista del marketing) o como una organización (y gestionar la marca desde el punto de vista corporativo).

Se entiende, y así se ha concebido para la construcción del modelo, que ambas premisas, producto y corporativas, aplican a la ciudad en cierta medida. En este trabajo de investigación se considera que la ciudad ha de concebirse como una organización, pues involucra a varios stakeholders, y como producto, o más concretamente como servicio, a la hora de establecer las diferentes estrategias y tácticas.

En tercer lugar, en relación a la problemática city marketing-city branding, la conclusión a este paradigma viene a ser resultado, en cierto modo, de la anterior. Los diferentes autores a lo largo de los años no concluyen acerca de si es o no más propio hablar de marketing o branding de lugares convergiendo ambas tendencias. Sí que es evidente un aumento del uso del término branding fruto, posiblemente, de las tendencias actuales en el mundo corporativo. De igual modo, para este trabajo de investigación, se ha entendido que la aproximación a la marca ciudad debe hacerse desde la perspectiva del branding acudiendo a los preceptos del marketing cuando se avance hacia la profundidad de la gestión propiamente dicha.

Y finalmente en lo que respecta a la necesidad de un modelo de gestión de la marca ciudad, es un hecho contrastado de acuerdo con la revisión de la literatura que en la actualidad existen escasos modelos de gestión de la marca propios de los lugares y en concreto de las ciudades; que los que existen son quizá demasiado genéricos, muy

teóricos y que no establecen una guía de procesos, etapas, estrategias y tácticas a seguir de principio a fin por un gestor de marca lugar, primero para construir la marca y después para gestionarla propiamente dicha.

La falta de teorización en el campo es debida a que el objeto de estudio ha estado bajo la influencia del enfoque marketiniano y se ha adoptado una perspectiva de conformismo.

Ahora bien, es esencial, aun partiendo de modelos existentes, ahondar en las características propias de los lugares, y en concreto de la ciudad, para, por lo menos, adecuar dichos modelos y guiar a los gestores de forma específica y concreta teniendo en cuenta la realidad del objeto.

## **2. SOBRE LA INVESTIGACIÓN APLICADA**

Con el objetivo de no redundar en un tema que ha tenido un apartado propio dentro del trabajo de investigación, se considera oportuno enunciar brevemente las conclusiones principales del uso del método Delphi y recomendar al lector recurrir al epígrafe tercero del capítulo quinto de este trabajo. En esencia, las conclusiones son: no existe un modelo de gestión integral de gestión de marca ciudad; es posible recurrir a los modelos de gestión de marca producto o corporativos para aplicarlos a las ciudades pero el primero no es más propio para las ciudades que el segundo y viceversa; el concepto de capital de marca es cada vez más utilizado en el día a día de las empresas y organizaciones; el modelo del profesor Kevin L. Keller es de los más reconocidos entre los modelos que hacen referencia a esta tendencia; para ser utilizado en la gestión de marcas de ciudad, este modelo, ha de ser adaptado.

### **3. SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO**

Se trata de un modelo teórico, que versa sobre las bases del modelo del profesor Kevin L. Keller y que aun siendo teórico trata de facilitar la práctica a los gestores. De forma resumida, el modelo reconduce los pasos y bloques que delimita el profesor Kevin L. Keller en el modelo CBBE para adaptarlos a la ciudad explicando que significan en cada caso y en su medida para cada uno de los stakeholders de la ciudad considerados clientes y añade:

- ✗ Dos fases: la primera se correspondería con la construcción de la marca lugar, la segunda con la gestión propiamente dicha.
- ✗ Siete etapas: analizar, evaluar, definir, ejecutar, controlar, medir, y mejorar.
- ✗ Los stakeholders que se han identificado como clientes de la ciudad: residentes, turistas e inversión y el resto de stakeholders en segundo plano que pueden beneficiarse del capital de marca conseguido por una ciudad y ayudar a generarlo a la misma vez.
- ✗ Las bases de los modelos de gestión de marcas corporativos que aplican a la ciudad: visión, misión, valores y cultura.
- ✗ Las bases de los modelos de gestión de marketing que aplican a la ciudad: estrategias y tácticas.
- ✗ Las influencias externas propias del mercado y de la competencia.

### **4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Una vez realizada la investigación se advierten tres posibles líneas de investigación a futuro enunciadas a continuación que pueden o enriquecer el presente trabajo y/o contribuir a la investigación en el campo.

- ✗ En cierto modo, las limitaciones de la investigación propiamente dicha pueden determinar futuras líneas de investigación, es decir; continuar el

mismo estudio realizando una tercera iteración, aumentando el número de expertos respondedores y en concreto de los expertos profesionales o apoyando los resultados existentes con el uso de otras técnicas de investigación como por ejemplo la entrevista en profundidad, serían, sin duda, acciones que enriquecerían el presente trabajo y resultarían interesantes para la comunidad científica. Y es que, entre los expertos respondedores, la investigación fue más que bienvenida y agradecida en cierto modo tratándose de un campo virgen poco trabajado.

- ✖ Una de las futuras líneas de investigación más obvia es el testeo del modelo en la práctica siendo otra posible línea de investigación anexa la contrastación del uso del modelo en los diferentes lugares (ciudad, país, etc.) para adaptarlo a cada una de estas realidades.
- ✖ Puesto que el modelo de gestión de capital de marca de partida ha sido el del profesor Kevin L. Keller, sería también interesante utilizar como origen otros modelos de capital de marca incluso contrastar resultados. Asimismo, de esta línea de investigación subyace una última que ofrecería al investigador la posibilidad de partir de un modelo de gestión de marca diferente a los focalizados en capital de marca.



# Referencias

Referencias





# REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27-32.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Rev*, 38(Spring), 102-120.
- Aaker, D. A. (1998). *Strategic market management 5th edition*. Wiley.
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Managing Review*, 46(3), 6-18.
- Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. London: Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- AccountAbility. (2005). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders*. AccountAbility.
- Ailawadi, K., Lehmann, D. R. y Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17.
- Anholt, S. (1998). Nation-Brands of the Twenty-First Century. *Journal of Brand Management*, 5(6), 395-406.
- Anholt, S. (2005). *Nation brands index*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de Simon Anholt: <http://www.simonanholt.com/research>
- Anholt, S. (2007). Competitive identity: a new model for the brand management of nations, cities and regions. *Policy & practice: a development education review*, 4(Spring), 3-13.
- Anholt, S. (2008). Place branding: is it marketing, or isn't it? *Place branding and public diplomacy*, 4(1), 1-6.
- Anholt, S. (2009). Should place brands be simple? *Place branding and public diplomacy*, 5(2), 91-96.
- Anónimo. (2011). El valor de la marca ciudad hoy. *Ebrópolis*, (págs. 1-12). Zaragoza.

- Arvidsson, A. (2006). Brand Value. *Brand Management*, 13(3), 188-192.
- Ashworth, G. J. y Voogd, H. (1990). *Selling the city: Marketing Approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven Press.
- Ashworth, G. y Kavaratzis, M. (2007). Beyond the logo: brand management for cities. *Brand management*, 16(8), 520-531.
- Baker, M. J. y Cameron, E. (2007). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79-97.
- Baldauf, A., Karen, S. C. y Gudrun, B. (2003). Performance consequences of brand equity management: Evidence from organizations in the value chain. *Journal of Product and Brand Management*, 12(4), 220-236.
- Balmer, J. (1998). Corporate identity and advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 4, 963-996.
- Bassat, L. (1999). *El libro rojo de las marcas*. Madrid: Espasa Calpe.
- Bedbury, S. y Fenichell, S. (2002). *Una nueva marca mundial: Ocho principios para lograr el liderazgo de marcas en el siglo XXI*. Penguin Books.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating brand equity. *Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Bic Galicia. (Sin fecha). *Bic Galicia*. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de Cómo crear una marca: Manuales prácticos de la PYME: <http://www.bicgalicia.es>
- Blein, C., Levy, S. E. y Brent Ritchie, J. R. (2005). Destination branding: insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43, 328-338.
- Boo, S., Busser, J. y Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its implications to multiple destinations. *Tourism Management*, 30, 219-31.
- Bottino, R. (2009). La ciudad y la urbanización. *Estudios históricos*(2), 1-14.
- Bouinot, J. (2004). *La ville intelligente*. L.G.D.J./ Systèmes.
- Braun, E., Kavaratzis, M. y Zenker, S. (2013). My city - my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of place management and development*, 18-28.
- Bridge, G. y Watson, S. (2002). *A companion to the city*. Blackwell Publishers.

- Brill, J., Bishop, M. y Walker, A. (2006). The competencies and characteristics required of an effective project manager: a web-based Delphi study. *Educational Technology Research*, 54(2), 115-40.
- Buil, I., Martínez, E. y De Chenatony, L. (2010). Medición del valor de marca desde un enfoque formativo. *Cuadernos de gestión*, 10(especial AEMARK), 167-196.
- Capurro, D. (2006). *Palmaclara*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de Cómo crear una marca ciudad: <http://palmaclara.blogspot.com.es/2015/07/por-que-crear-una-marca-ciudad.html>
- Carcelén, S. y Villagra, N. (2004). Gestión estratégica de los intangibles empresariales. *Revista Antiguos Alumnos del IEEM*, 103-113.
- Clancy, K. y Krieg, P. C. (2006). *Euskadi+innova*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de La marca está viva: [www.euskadinnova.net/documentos/2217.aspx](http://www.euskadinnova.net/documentos/2217.aspx)
- Colmenares, O. A. y Saavedra, J. L. (2007). Aproximación metodológica para medir el capital de marca. Caso: cadenas de farmacias en Venezuela. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 203-228.
- Colwell, R. (31 de Enero de 2015). *A conceptual and measurement model for brand equity research*. Obtenido de Qsaresearch: <http://www.qsaresearch.com/images/equity.pdf>
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Czinkota, M. R. y Ronkainen. (2005). A forecast of globalization, international bussiness and trade: report from a Delphi study. *Journal of World Bussiness*, 40(2), 111--123.
- Davis, K. (1967). *La urbanización de la población humana*. Madrid: Alianza Editorial.
- Davis, S. M. (2002). *Brand asset management: Driving profitable growth through your brands*. San Francisco: Josey Bass.
- de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, 157-179.
- Derruau, M. (1964). *Tratado de la geografía humana*. Barcelona: Vicéns Vives.

- Dillon, W. R., Madden, T. J., Kirmani, A. y Mukherjee, S. (2001). Understanding what's in a brand rating: A model for assessing brand and attribute effects and their relationship to brand equity. *Journal of Marketing Research*, 38, 411-429.
- Dutour, T. (2005). *La ciudad medieval: Orígenes y triunfo de la Europa urbana*. Buenos Aires: Paidós.
- Dyson, P., Farr, A. y Hollis, N. S. (1996). Understanding, measuring and using brand equity. *Journal of Advertising Research*, 36(6), 9-21.
- Faircloth, J. B., Capella, L. M. y Alford, B. L. (2001). The effect of brand attitude and brand image on brand equity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 61-74.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(September), 24-33.
- Fernández-Cavia, J. y Huertas, A. (2006). Ciudades en la web: Usabilidad e interactividad de las páginas oficiales de los destinos turísticos. *Turitec 2006*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Fernández-Cavia, J. y Huertas, A. (2009). Citi brands under communication through websites: Identification of problems and proposals for improvement. *Information Science Reference*, 26-49.
- Florek, M. y Kavaratzis, M. (2014). From brand equity to place brand equity and from there to the place brand. *Place branding and public diplomacy*, 10(2), 103-107.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman.
- Friedmann, R. (1995). Identidad e imagen corporativa para ciudades. *Revista Chilena de administración pública*.
- Fuentes, S. I. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y Pensamiento*, 26, 80-97.
- Gaggiotti, H., Low Kim Cheng, P. y Yunak, O. (2008). City brand management (CBM): The case of Kazakhstan. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 115-123.
- García, J. A., Gómez, M. y Molina, A. (2012). A destination-branding model: an empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 1-57.
- Gartner, W. C. y Ruzzier, M. K. (2010). Tourism destination brand equity dimensions: renewal versus repeat market. *Journal of Trade Research*, 20(10), 1-11.

- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12.
- Girard, M. (1999). States, diplomacy and image making: What is new reflections on current British and French experiences. *Conferencia sobre imagen, estado y relaciones internacionales*. Londres: London School of Economics.
- Gobe, M. (2001). *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York: Allworth Press.
- Gómez, P. M. (2003). La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: De la orientación al producto a la orientación al marketing. *Cuadernos de Gestión*, 3(1), 11-25.
- González, E. M., Orozco, M. M. y de la Paz, A. (2010). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor. Estudio empírico sobre preferencia, lealtad y experiencia de marca en procesos de alto y bajo involucramiento de compra. *Contaduría y Administración*(235), 217-239.
- Govers, R. (2013). Why place branding is not about logos and slogans. *Place branding and public diplomacy*, 9(2), 71-75.
- Grisham, T. (2008). The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 112-130.
- Grupo Ademar. (2003). *Granada vista por los granadinos*. Obtenido de <http://www.grupoademar.com>
- Grupo BBVA. (2015). *Grupo BBVA*. Obtenido de Misión, visión y valores: <http://www.bbva.com>
- Guzmán, F. (2005). *Brand building towards social values: associating to public goods*. Madrid: ESADE.
- Hall, T. y Hubbard, P. (1998). The entrepreneurial city and the new urban politics. En T. Hall y P. Hubbard, *The entrepreneurial city: Geographies of politics, regime and representation*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Brand Management*, 14(3), 240-254.

- Hankinson, G. (2010). Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 300-315.
- Hanna, S. y Rowley, J. (2007). An analysis of terminology use in place branding. *Place branding and public diplomacy*, 4(1), 61-75.
- Hatch, M. y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. y Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hatch, M. y Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Heude. (1989). *Limage du marque*. Paris: Eyrrolles.
- Hospers, G.-J. (2010). Spatial self-preference: On the limits of place marketing to attract new residents and firms. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 280-286.
- Huertas, A. (2010). *Portal de la comunicación. Institut de la comunicació UAB*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de [www.portalcomunicacion.com](http://www.portalcomunicacion.com)
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Venezuela: SYPAL-IUTC.
- Interbrand. (2014). *Interbrand*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de Methodology Best Global Brands - Interbrand: <http://www.bestglobalbrands.com/2014/methodology>
- Kamakura, W. A. y Russell, G. J. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10, 9-22.
- Kapferer, J.-N. (1997). *Estrategic brand management*. Great Britain: Kogan Page.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands. *Place branding and public diplomacy*, 1(1), 58-73.
- Kavaratzis, M. (2007). Cities and their brands: lessons from corporate branding. *Place branding and public diplomacy*, 5(1), 26-37.
- Kavaratzis, M. (2008). From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens. Groningen.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(January), 1-22.
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands*. Marketing science institute.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2009). Managing the growth tradeoff: challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16(5), 290-301.
- Keller, K. L. (2014). *Scribd*. Recuperado el 1 de Febrero de 2015, de Building strong brands: The three models for developing and implementing brand plans: <http://es.scribd.com/doc/209706935/Keller-Building-Strong-Brands>
- Kim, S., Holland, S. y Byon, K. (2009). Structural relationship among involvement, destination brand equity, satisfaction and destination visit intentions. *Journal of Vacation Marketing*, 15, 349.
- King, S. (1973). *Developing new brands*. London: Pitman.
- Kitschinski-Schuster, B. (1993). *Corporate identity für Städte - Eine Untersuchung zur Anwendbarkeit einer Leitstrategie für Unternehmen auf Städte*. Essen: Verlag die Blaue Eule.
- Knox, S. y Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 998-1016.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management. The millennium edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. y Heider, D. (1999). *Marketing places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations*. London: Pearson Education.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I. y Haider, D. (2006). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. Mexico: Prentice Hall.
- Lassar, W., Banwari, M. y Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19.



- Linstone, H. y Turoff, M. (1975). *The Delphi method: techniques and applications*. Addison Wesley.
- Lleida, L. (2015). *La fábrica de textos*. Recuperado el 7 de Febrero de 2015, de La fábrica de textos de marca: <http://www.lafabricadetextos.es>
- Logman, M. (2004). The Logman Model: A logical brand management model. *Journal of Product and Brand Management*, 13(2), 94-104.
- López, J. M. (2004). *Planificación estratégica y marketing de lugares*. Valladolid: Marketing de Lugares de Agio XXI.
- Lucarelli, A. (2012). Unraveling the complexity of city brand equity: a three-dimensional framework. *Journal of place management and development*, 5(3), 231-252.
- Lucarelli, A. y Olof, P. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of place management and development*, 4(1), 9-27.
- Malowany, J. (2006). Cómo impulsar el desarrollo, la creatividad y la competitividad de las ciudades a través del Marketing., (págs. 1-24).
- Malowany, J. (2008). Aplicaciones prácticas del city marketing. *3º congreso de marketing de ciudades. City marketing Elche'08*, (págs. 1-37). Elche.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica*. Bogotá: SAF.
- Markess International. (2013). *Mapping des prestataires oeuvrant pour la gestion intelligente des territoires avec le numérique*. Markess International.
- Martínez, A. (2006). Creación de una marca de ciudad. *V Curso de Dirección Pública Local* (págs. 1-11). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Centro de estudios locales y territoriales.
- McKinsey. (2003). *The McKinsey Quarterly: The truth about xml*. McKinsey.
- Merrilees, B., Miller, D. y Herington, C. (2012). Multiple stakeholders and multiple city brand meanings. *Journal of Place Management and Development*, 46(7/8), 1032-1047.
- Millward Brown. (2015). *Millward Brown*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de BrandDynamics: <https://www.millwardbrown.com>

- Moreno, L. y Gutiérrez, A. (2012). *Ciudades inteligentes: Oportunidades para generar soluciones sostenibles*. Bogotá: Cintel.
- Morgan, N. y Pritchard, A. (2002). *Meeting the destination branding challenge*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Motameny, R. y Shahorkhi, M. (1998). Brand equity valuation: A global perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 7(4), 275-290.
- Mumford, L. (1968). *The city in history; Its origins, its transformations and its prospects*. Harvest Books.
- Olins, W. (2008). *The brand handbook*. Thames and Hudson.
- Oliva, L. (25 de Julio de 2010). Marca ciudad, marketing global del encanto local. *La Nación*, págs. 1-6.
- Ollé, R. y Riu, D. (2009). *El nuevo brand management*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ortegón, L. (2010). Programa actual de los métodos de medición de marcas y valor de marca desde la orientación al consumidor. *Poliantea*, 171-188.
- Papadopoulos, N. (2004). Place branding: evolution, meaning and implications. *Place branding*, 1(1), 36-49.
- Parkerson, B. y Saunders, J. (2004). City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities? *Place Branding*, 1(3), 242-264.
- Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G. y Patti, C. (2010). Consumer-based brand equity fro Australia as a long-haul destination in an emerging market. *International Marketing Review*, 27(4), 434-449.
- Pinson, C. (1978). Consumer cognitive styles: Review and implication for marketers. En J. Lambin, *Marketing estratégico. Tercera edición*. Madrid: McGraw Hill.
- Puig, T. (2009). *Marca ciudad: Cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós.
- Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Rayburn, J. M. (1983). *A historiographic study and a Delphi method analysis of selected marketing concepts*. Memphis: Memphis State University.

- Rezaie, H. y Amirusefi, R. (2011). Evaluation of brand equity based Aaker model (Case study LG & SAMSUNG). *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 174-180.
- Riebel, J. (1993). *Imageanalyse: Was sind wesentlich Analise- und Gestaltungsfelder für das Stadtimage?*
- Ries, A. y Trout, J. (1985). *Posicionamiento*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Riggs, W. E. (1983). The Delphi technique: an experimental evaluation. *Technological Forecasting and Social Change*, 23, 89-94.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. y Lemon, K. N. (2004). Customer-centered brand management. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Saavedra, J. L. (2004). Capital de marca desde la perspectiva del consumidor. *Revista venezolana de gerencia*, Año 09(27), 508-528.
- Sáez, L., Mediano, L. y Elizagarate, V. (2011). Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de dirección y administración de empresas*(18), 125-156.
- Santón, J. E. (2013). City capability: el marketing de las ciudades inteligentes. *Perspectivas y oportunidades de la ciudad construida*. Valencia: Universidad internacional Menendez Pelayo (UIMP).
- Sarvari, N. G. (2012). *Destination brand equity, satisfaction and revisit intention: An application in TRNC as a tourism destination*. Gazimagusa: Eastern Mediterranean University.
- Sassen, S. (1991). *The global city: New York, London, Tokyo*. Princeton: Princeton University Press.
- Seisdedos, H. (2004). City marketing: el camino hacia la ciudad emprendedora. *Revista de empresa*, 54-64.
- Seisdedos, H. (2004). La marca ciudad como antídoto para la bonsainización del city marketing. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 47-53.
- Seisdedos, H. (2006). Panorama de la ciudad postmoderna. *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI* (págs. 1-6). Arquitectos sin Fronteras.
- Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.

- Silva, J. y Chehtman, A. (2011). Desarrollando una marca corporativa poderosa. *Desde el Campus*, 96-100.
- Simon, C. J. y Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science*, 12(Winter), 28-52.
- Sorre, M. (1952). Les fondements de la Géographie humaine. *L'Habitat*, 3, 180.
- Srinivasan, V., Park, C. y Dae, R. (2005). An approach to the measurement, analysis, and prediction of brand equity and its sources. *Management Science*, 51(9), 1433-1448.
- Stephens, M. y Kerr, G. (2013). The 4D model of place brand management. *Branded spaces*, 31-40.
- Stock, F. (2009). Identity, image and brand: a conceptual framework. *Place branding and public diplomacy*, 5(2), 118-125.
- Swait, J., Erdem, T., Louviere, J. y Dubelar, C. (1993). The equalization prize: A measure of consumer-perceived brand equity. *International Journal of Research in Marketing*, 10, 23-45.
- Tato, J. L., García, M. y Carrillo, M. V. (2014). El futuro de la investigación en comunicación. La aplicación de técnicas multivariantes. *Historia y Comunicación Social*, 19(Esp. Marzo), 661-674.
- Teas, R. K. (1993). Spectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 55(4), 18-34.
- Terán, M. (1964). Geografía humana y sociología. Geografía social. *Estudios Geográficos*, 25(97), 464.
- Theodore, M. (2010). Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(3), 228-243.
- Tinto, J. A. (2008). La imagen de marca de las ciudades. *Provincia*(19), 91-121.
- Tkachuk, C. (2008). *Citymarketing*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de Citymarketing: <http://www.citymarketingconsulting.blogspot.com.ar>
- Trueman, M. y Cornelius, N. (2006). *Hanging baskets or baskets cases? Managing the complexity of city brands and regeneration*. Bradford: Bradford University School of Management.

- URBACT CityLogo. (2012). *Innovative place brand management*. European programme for sustainable urban development. Barcelona: URBACT CityLogo.
- URBACT CityLogo. (2015). *Innovative place brand management. Re-learning city branding*. Barcelona: URBACT CityLogo.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15, 117-133.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1017-1040.
- Valls, J. (1992). *La imagen de marca de los paises*. Madrid: McGraw-Hill.
- Van den Berg, L., Klaassen, L. H. y Van der Meer, J. (1990). Marketing metropolitan regions. *European Institute for Comparative Urban Research*.
- Vasudevan, S. (2008). The rol of internal stakeholders in destination branding; Observations from Kerala tourism. *Place and Public Diplomacy*, 4(4), 331-335.
- Verdura, M. (1998). En busca de las bases de nuestro posicionamiento. *Boletín económico del ICE*, 722, 79-8.
- Villa, O. (2005). Las ciudades son marcas. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 26-29.
- Villafañe y Asociados. (2015). *Villafañe*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de Villafañe centro de conocimiento: <http://www.villafane.com>
- Villafañe, J. (1993). *Imágen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2008). La ciudad reputada. Claves para evaluar la reputación de las ciudades. *Tercer congreso de marketing de ciudades. City marketing 2008*, (págs. 1-17). Elche.
- Villarejo, A. F. (2002). Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 13-44.
- Virgo, B. y de Chernatony, L. (2006). Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand. *Brand Management*, 13(6), 379-392.

- Ward, S. (1998). *Selling Places: The marketing and promotion of towns and cities 1950-2000*. Londres, Reino Unido: Chapman Hall.
- Wheeler, A. (2012). *Designing Brand Identity*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Zenker, S. (2009). Who's your target? The creative class as a target group for place branding. *Journal of Place Management and Development*, 23-32.
- Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 40-52.
- Zenker, S. (2014). Measuring place brand equity with the advanced Brand Concept Map (aBCM) method. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10, 158-166.
- Zenker, S. y Beckmann, S. C. (2013). My place is not your place - different place brand knowledge by different target groups. *Journal of Management and Development*, 6-15.
- Zenker, S. y Martin, N. (2011). Measuring success in place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 32-41.
- Zenker, S. y Petersen, S. (2014). An integrative theoretical model for improving resident-city identification. *Environment and Planning*, 46, 715-729.
- Zenker, S. y Seigis, A. (2012). Respect and the city: The mediating role of respect in citizen participation. *Journal of Place Management and Development*, 20-33.

### **Otras referencias**

- American Marketing Association.
- Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua.
- Diccionario de la Real Academia Francesa de la Lengua.
- Enciclopedia Británica.
- Ley General de Publicidad.
- MicroStrategy.
- SurveyMonkey.
- The European City Brand Barometer.
- World Travellers.



# Anexos

## Anexos





# ANEXOS



# ANEXO I

## MEDIDAS DE LOS BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN SEGÚN EL PROFESOR KEVIN L. KELLER

### ✕ **Salience**

- ✕ What brands of product or service category can you think of? (using increasingly specific product category cues)
- ✕ Have you ever heard of these brands?
- ✕ Which brands might you be likely to use under the following situations?
- ✕ How frequently do you think of this brand?

### ✕ **Performance**

- ✕ Compared to other brands in the category, how well does this brand provide the basic functions of the product or service category?
- ✕ Compared to other brands in the category, how well does this brand satisfy the basic needs of the product or service category?
- ✕ To what extent does this brand have special features?
- ✕ How reliable is this brand?
- ✕ How durable is this brand?
- ✕ How easily serviced is this brand?
- ✕ How effective is this brand's service—does it completely satisfy your requirements?

- ✗ How efficient is this brand's service in terms of speed, responsiveness, etc.?
- ✗ How courteous and helpful are the providers of this brand's service?
- ✗ How stylish do you find this brand?
- ✗ How much do you like the look, feel, and other design aspects of this brand?
- ✗ Compared to other brands in the category in which it competes, are this brand's prices generally higher, lower, or about the same?
- ✗ Compared to other brands in the category in which it competes, do this brand's prices change more frequently, less frequently, or about the same amount?

#### ✗ Imagery

- ✗ To what extent do people you admire and respect use this brand?
- ✗ How much do you like people who use this brand?
- ✗ How well do the following words describe this brand? Down-to-earth, honest, daring, up-to-date, reliable, successful, upper-class, charming, outdoorsy
- ✗ What places are appropriate to buy this brand?
- ✗ How appropriate are the following situations to use this brand?
- ✗ Can you buy this brand in a lot of places?
- ✗ Is this a brand that you can use in a lot of different situations?
- ✗ To what extent does thinking of Coca-Cola bring back pleasant memories?

✕ To what extent do you feel you grew up with Coca-Cola?

✕ **Judgments**

✕ **Quality**

What is your overall opinion of this brand?

What is your assessment of the product quality of this brand?

To what extent does this brand fully satisfy your product needs?

Does this brand offer good value?

✕ **Credibility**

How knowledgeable are the makers of this brand?

How innovative are the makers of this brand?

How much do you trust the makers of this brand?

To what extent do the makers of this brand understand your needs?

To what extent do the makers of this brand care about your opinions?

To what extent do the makers of this brand have your interests in mind?

How much do you like this brand?

How much do you admire this brand?

How much do you respect this brand?

✕ **Consideration**

How likely would you be to recommend this brand to others?

Which are your favorite soft drinks?

How personally relevant is this brand to you?

✕ Superiority

How unique is this brand?

To what extent does this brand offer advantages that other brands cannot?

How superior is this brand to others in the category?

✕ Feelings

✕ Does this brand give you a feeling of warmth?

✕ Does this brand give you a feeling of fun?

✕ Does this brand give you a feeling of excitement?

✕ Does this brand give you a feeling of security?

✕ Does this brand give you a feeling of social approval?

✕ Does this brand give you a feeling of self-respect?

✕ Resonance

✕ Loyalty

I consider myself loyal to this brand.

I buy this brand whenever I can.

I buy as much of this brand as I can.

I feel this is the only brand of this product I need.

This is the one brand I would prefer to buy/use.

If this brand were not available, it would make little difference to me if I had to use another brand.

I would go out of my way to use this brand.

#### ✕ Attachment

I really love this brand.

I would really miss this brand if it went away.

This brand is special to me.

This brand is more than a product to me.

#### ✕ Community

I really identify with people who use this brand.

I feel like I almost belong to a club with other users of this brand.

This is a brand used by people like me.

I feel a deep connection with others who use this brand.

#### ✕ Engagement

I really like to talk about this brand with others.

I am always interested in learning more about this brand.

I would be interested in merchandise with this brand's name on it.

I am proud to have others know I use this brand.

I like to visit the website for this brand.

Compared to other people, I closely follow news about this brand.





## ANEXO II

# COMUNICACIÓN CON LOS EXPERTOS PRIMERA RONDA

Dear Sir/Madame:

My name is [María Herranz Arcones](#) and I am a doctoral student at the Complutense University of Madrid. I am currently working on my thesis *Brand management models and their application to the area of cities* under the direction of Professor [Nuria Villagra García](#) and we have decided it would be beneficial to carry out a Delphi questionnaire. The reason you are receiving this email is because you have been selected to form part of the panel of experts that will determine a large number of the conclusions of this study.

We have already carried out an extensive review of the literature, which has led to the forming of various hypotheses that will be either accepted or refuted by the conclusions of the Delphi questionnaire and of the case study of the brand management of the city of Madrid. The following time frames have been calculated for each of the rounds of the Delphi:

	Launch	Reception of the results
First round	May 26 <sup>th</sup> 2015	Until June 5 <sup>th</sup> 2015
Second round	June 14 <sup>th</sup> 2015	Until June 21 <sup>st</sup> 2015

In order to access the first-round questionnaire, which will not take more than 20-25 minutes of your time and which we ask that you please complete **before June 15<sup>th</sup> 2015**, click [here](#) or use the following link: <https://es.surveymonkey.com/s/3L7V9JP>

Please answer all the questions you can. You can be sure that in the future we will share the results with all panel participants while keeping your answers anonymous.

For more information regarding the research method, download the file “más información-more information” here attached and do not hesitate in contact me if you need further information or any doubt related to the questionnaire by using this contact email address

We once again thank you in advance for your participation.

Yours sincerely,

María Herranz Arcones

---

Estimado señor/señora:

Mi nombre es [María Herranz Arcones](#) y soy estudiante de Doctorado por la Universidad Complutense de Madrid. En la actualidad estoy desarrollando la tesis doctoral *Modelos de gestión de marca y su aplicación en el ámbito de las ciudades* bajo la dirección de la profesora [Nuria Villagra García](#) para la cual se ha creído conveniente llevar a cabo un cuestionario DELPHI. El motivo por el cual es usted receptor de dicha comunicación es porque ha sido seleccionado para formar parte del panel de expertos que van a determinar gran parte de las conclusiones de dicho estudio.

Hasta la fecha se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión de la literatura a partir de la cual han sido planteadas unas hipótesis que deberán verse aceptadas o refutadas a partir de las conclusiones del cuestionario DELPHI que constará de dos oleadas según se muestra a continuación:

	Lanzamiento	Recepción de los resultados
Primera oleada	26 de mayo de 2015	Hasta el 5 de junio de 2015
Segunda oleada	14 de junio de 2015	Hasta el 21 de junio de 2015

Para acceder al cuestionario de la primera oleada que no le llevará más de 20-25 minutos de su tiempo y rogamos complete **antes del 5 de junio de 2015** haga click [aquí](https://es.surveymonkey.com/s/MYL2WCX) o acceda a través de este link: <https://es.surveymonkey.com/s/MYL2WCX>

Por favor, responda a todas las preguntas posibles y no dude en que compartiremos los resultados a futuro con los integrantes de dicho panel manteniendo el anonimato de sus respuestas.

Para obtener más información acerca del método o la investigación descargue el archivo adjunto “más información\_more information”. Si necesita alguna aclaración para alguna de las preguntas puede ponerse en contacto conmigo a través de la siguiente dirección de correo electrónico

Agradeciéndole de antemano su participación, se despide atentamente,

María Herranz Arcones

# PRIMER RECORDATORIO PRIMERA RONDA

Friendly reminder if you have not yet reply. There are 6 days left to conclude the first round of questions. Remember that it will just take about 20 minutes of your time.

I am sure you are familiar with the challenges researchers face when it comes to finding participants. Your assistance will be of enormous help and is greatly appreciated.

Many thanks again in advance,

María H.

<https://es.surveymonkey.com/s/3L7V9JP>

---

Recordatorio si no ha respondido todavía. Quedan 6 días para la finalización de la primera ronda. Recuerde que sólo le llevará 20 minutos de tu tiempo.

Estoy convencida de que es usted conocedor de los retos que plantea la investigación en cuanto que participantes se refiere, su colaboración se considera de gran utilidad y es de antemano agradecida.

Muchas gracias de nuevo,

María H.

<https://es.surveymonkey.com/s/MYL2WCX>

# COMUNICACIÓN CON LOS EXPERTOS SEGUNDA

## RONDA

Dear <<name>>:

First, I would like to greatly thank you for your participation in the first round of the Delphi panel. I anticipate that the results are very significant and are being very helpful to the acceptance/reluctance of the hypotheses. We got responses from more than 30 experts, academics and practitioners from around the world.

Now we enter into the second and final phase of the panel, with a new round of questions that will not take more than 10 minutes of your time to answer. Please do not forget that you have until June 21<sup>st</sup> to reply.

	Launch	Reception of the results
First round	COMPLETED	COMPLETED
Second round	June 14th 2015	Until June 21st 2015

To access the questionnaire, click [here](#) or use the link below <https://es.surveymonkey.com/s/LBLP9RB> . Please do not forget to answer all possible questions and if you need any clarification do not hesitate to contact me.

Best regards and thanks again for your contribution,

Maria Herranz Arcones

---

Estimado <<nombre>>

En primer lugar agradecerte enormemente tu participación en la primera ronda del panel DELPHI. Puedo anticiparte que los resultados obtenidos son muy

significativos y están siendo de mucha ayuda para la aceptación/refutación de las hipótesis planteadas. Hemos conseguido respuestas de más de 30 expertos académicos y profesionales de diferentes partes del mundo.

Nos adentramos ahora en la segunda y última fase del panel, con una nueva oleada de preguntas que no te llevará más de 10 minutos de tiempo en contestar. Recuerda que en esta ocasión tienes hasta el 21 de Junio para responder.

	Lanzamiento	Recepción de los resultados
Primera oleada	COMPLETO	COMPLETO
Segunda oleada	14 de junio de 2015	Hasta el 21 de junio de 2015

Para acceder al cuestionario en castellano haz click [aquí](#) o utiliza el siguiente enlace <https://es.surveymonkey.com/s/LB2VB8G>. Para responder en inglés click [aquí](#) o utiliza el siguiente enlace <https://es.surveymonkey.com/s/LBLP9RB>. Por favor, no olvides responder a todas las preguntas posibles y si necesitas alguna aclaración adicional no dudes en ponerte en contacto conmigo.

Un cordial saludo y gracias nuevamente por tu contribución,

María Herranz Arcones

## ANEXO III

### DOCUMENTO MÁS INFORMACIÓN

Thank you very much for your interest on this research.

My name is [María Herranz Arcones](#) and I am a doctoral student at the Complutense University of Madrid. I am currently working on my thesis *Brand management models and their application to the area of cities* under the direction of Professor [Nuria Villagra García](#) and we have decided it would be beneficial to carry out a Delphi questionnaire. The reason you are receiving this email is because you have been selected to form part of the panel of experts that will determine a large number of the conclusions of this study.

My professional career has been in marketing in the information technology sector. Similarly, my supervisor has not focused much on the field of cities in her academic career. We both have experience with the management of business intangibles, especially professor Villagra, but our research into their application to cities has been driven by personal motivation. This research began to bear fruit with the 2015 publication of the Master of Advanced Studies (DEA in Spanish) titled *Evolution of the concept of brand. A case applied to city brands: Study of the international positioning of the Madrid brand*.

The ultimate aim of this research for which we require your participation is to determine if there is a city brand management model in order to validate it and, if not, to provide the research community with a comprehensive management model. We have already carried out an extensive review of the literature, which has led to the forming of various hypotheses that will be either accepted or refuted by the conclusions of the Delphi questionnaire and of the case study of the brand management of the city of Madrid.

The objective of the present document is to respond to the following questions.



✖ What is a Delphi panel?

A Delphi panel reflects a series of variables through a questionnaire with open and closed-ended questions, whose answers serve to draw conclusions. A Delphi panel is formed by a series of experts in the subject, who are chosen according to relevant criteria established by the researcher.

✖ What is the object of the study?

The object of the study is city brand management.

✖ Why has this methodology been chosen?

The motivation for choosing this methodology is two-fold. Firstly, we accept as true the affirmation that communication research in Spain is lacking in quality and prestige, given that qualitative methodologies are commonly used, a fact that hinders their publication in high-impact journals. Secondly, the literature review revealed the geographic spread of experts in the field, which would make it very difficult to employ methods such as focus groups.

✖ Why have you been selected?

You have been selected because the literature review highlighted your relation to the specific object of study (city brand) or the more general one (brand management).

✖ What do you do if you have comments regarding any of the questions?

If you require clarification regarding any of the questions you can get in touch through the following email address

✖ How long will this exercise take?

The first round has been calculated to take less than 25 minutes to complete. Given that the design of the second round will largely depend on the

conclusions obtained from the first, it is estimated that it will not take over 20 minutes.

✘ How many rounds of questions are planned?

Initially, two rounds of questions are planned.

✘ When must each round be completed by?

The following time frames have been calculated for each of the rounds:

	Launch	Reception of the results
First round	May 26th 2015	Until June 5th 2015
Second round	June 14th 2015	Until June 21st 2015

✘ Can the exercise be carried out online or is it necessary to send any documentation by post?

The exercise is to be conducted entirely online.

✘ Will I be able to find out the results?

Submission of the doctoral thesis is planned for September 2015. Once the electronic publication is accessible, you will receive the complete document by email. By this means we will share the results with those on the panel while keeping their answers anonymous.

✘ Why should I participate?

Firstly, this research is innovative both in terms of the object of study and the methodology being employed. Secondly, there are plans to send extracts or the whole text to be published in high-impact journals. Lastly, you

will be familiar with the challenges researchers face when it comes to finding participants. Your assistance will be of enormous help and is greatly appreciated.

You can access the questionnaire thru this [link](#). We once again thank you in advance for your participation.

Yours sincerely,

María Herranz Arcones

-----

Muchas gracias por su interés en la presente investigación.

Mi nombre es [María Herranz Arcones](#) y soy estudiante de Doctorado por la Universidad Complutense de Madrid. En la actualidad estoy desarrollando la tesis doctoral *Modelos de gestión de marca y su aplicación en el ámbito de las ciudades* bajo la dirección de la profesora [Nuria Villagra García](#) para la cual se ha creído conveniente llevar a cabo un cuestionario DELPHI. El motivo por el cual es usted receptor de dicha comunicación es porque ha sido seleccionado para formar parte del panel de expertos que van a determinar gran parte de las conclusiones de dicho estudio.

Mi trayectoria profesional ha estado ligada al mundo del marketing en el sector de la tecnología de la información. Del mismo modo, la trayectoria académica de la directora del presente no ha tenido una relación estrecha con el ámbito de las ciudades. Ahora bien, ambas, y en mayor extensión la profesora Villagra, hemos trabajado la gestión de intangibles empresariales, pero son las motivaciones personales de ambas las que han desencadenado dicha investigación en torno a la aplicación de los mismos a las ciudades que empezó a ver la luz con la publicación del Diploma de Estudios Avanzados DEA en el año 2015 que llevó por título *Evolución del concepto de marca. Un caso aplicado a la marca ciudad: Estudio del posicionamiento internacional de la marca Madrid*.

El fin último del trabajo de investigación para el cual requerimos su colaboración es determinar si existe un modelo de gestión de la marca ciudad para validarlo y en su defecto proporcionar a la comunidad investigadora un modelo de gestión integral. Hasta la fecha se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión de la literatura a partir de la cual han sido planteadas unas hipótesis que deberán verse aceptadas o refutadas a partir de las conclusiones del cuestionario DELPHI y del estudio del caso de la gestión de la marca de la ciudad de Madrid.

El presente documento tiene como objetivo responder a las siguientes cuestiones.

✕ ¿Qué es un panel DELPHI?

Un panel DELPHI refleja a modo de cuestionario con preguntas abiertas y cerradas una serie de variables cuyas respuestas servirán para elaborar conclusiones. Un panel DELPHI está formado por una serie de expertos en la materia que han sido seleccionados bajo unos criterios de relevancia establecidos por el investigador.

✕ ¿Cuál es el objeto de estudio?

El objeto de estudio es la gestión de la marca ciudad.

✕ ¿Por qué se ha elegido esta metodología?

Existe una doble motivación por la cual dicha metodología ha sido elegida. En primer lugar, se ha aceptado como certera la afirmación de que la investigación en comunicación en España carece de calidad y prestigio dado que comúnmente se utilizan metodologías de tipo cualitativo, hecho que dificulta la publicación de las mismas en revistas de alto impacto. En segundo lugar, la revisión de la literatura advertía una dispersión geográfica de los expertos en la materia que dificultaba el empleo de técnicas del tipo “focus group” etc.

✖ ¿Por qué ha sido seleccionado?

Ha sido seleccionado porque durante la revisión de la literatura se ha advertido una relación con el objeto de estudio concreto (la marca ciudad) o genérico (la gestión de marca).

✖ ¿Qué hacer si tiene comentarios para alguna de las preguntas?

Si necesita alguna aclaración para alguna de las preguntas puede ponerse en contacto a través de la siguiente dirección de correo electrónico

✖ ¿Cuánto tiempo le va a llevar este ejercicio?

La primera oleada está calculada para ser llevada a cabo en menos de 25 minutos. Puesto que el diseño de la segunda oleada dependerá en gran parte de las conclusiones obtenidas en la primera, se estima que no superará los 20 minutos.

✖ ¿Cuántas rondas de preguntas se han previsto?

En un principio están previstas dos rondas de preguntas.

✖ ¿Cuándo ha de completarse cada oleada?

Se han estimado los siguientes marcos temporales para cada una de las rondas:

	Lanzamiento	Recepción de los resultados
Primera oleada	26 de mayo de 2015	Hasta el 5 de junio de 2015
Segunda oleada	14 de junio de 2015	Hasta el 21 de junio de 2015

✖ ¿Se trata de un ejercicio online o he de enviar alguna documentación en papel?

El ejercicio es íntegramente online.

✕ ¿Podré conocer los resultados?

El depósito de la tesis doctoral está previsto para el próximo mes de septiembre de 2015, una vez esté accesible la publicación electrónica se les hará llegar por email el documento al completo de modo que compartiremos los resultados a futuro con los integrantes del panel manteniendo el anonimato de sus respuestas.

✕ ¿Por qué debo participar?

Se trata en primer lugar de una investigación novedosa tanto en el objeto de estudio como en la metodología a emplear. En segundo lugar existe la pretensión de enviar extractos o totales para ser publicados en revistas de alto impacto. En último lugar, siendo usted conocedor de los retos que plantea la investigación en cuanto que participantes se refiere, su colaboración se considera de gran utilidad y es de antemano agradecida.

Puede acceder al cuestionario a través de este [link](#). Agradeciéndole nuevamente de antemano su participación, se despide atentamente,

María Herranz Arcones

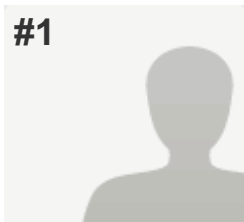


## **ANEXO IV**

### **RESULTADOS DELPHI**



#1

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** miércoles, 27 de mayo de 2015 18:20:34**Última modificación:** miércoles, 27 de mayo de 2015 18:37:56**Tiempo destinado:** 00:17:21**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

P1: Nombre

P2: Apellidos

P3: Sexo

Masculino

P4: Nacionalidad

ESPAÑOLA

P5: Profesión

PROFESOR

P6: Empresa o institución

P7: Cargo

CATEDRÁTICO DE ESCUELA UNIVERSITARIA

**P8: Teléfono de contacto (opcional, se utilizará exclusivamente para ampliar o aclarar cuestiones referentes al cuestionario)**

**P9: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca?**

(sin etiqueta)

Nivel medio de conocimiento

**P10: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca ciudad?**

(sin etiqueta)

Nivel alto de conocimiento

**P11: Proporcione una breve descripción de su trayectoria profesional. Extensión recomendada: 4 líneas.**

Profesor de marketing desde 1992.  
Doctorado en marketing en 2001, tesis sobre marketing de ciudades. Actualmente director

## PÁGINA 2

**P12: ¿Considera que una marca puede ser gestionada?**

Si

<b>P13: ¿Cuál es el fin último de la gestión de marca? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	Crear valor para la empresa otorgando satisfacción al cliente y vinculándole con ella.
<b>P14: ¿Utiliza algún modelo de gestión de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P15: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: ¿Conoce el concepto de capital de marca o brand equity?</b>	Si
<b>P17: Defina según su criterio el concepto de capital de marca o brand equity</b>	Es el valor que aproximadamente tiene una marca a precios de mercado.
<b>P18: ¿En qué medida considera dicho concepto relevante en la gestión de una marca?</b>	Muy relevante

## PÁGINA 3

<b>P19: ¿Considera que la marca ciudad puede ser gestionada?</b>	Si
<b>P20: ¿Utiliza algún modelo de gestión marca ciudad en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P21: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: ¿Considera que se trata de un modelo integral de gestión de marca?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: ¿Qué entiende por modelo de gestión de marca integral? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	Analizar, evaluar y decidir respecto a todas las implicaciones de la marca respecto, en este caso, a una ciudad: imagen, calidad de vida, capacidad de atracción, posicionamiento, elementos tangibles e intangibles de la ciudad...
<b>P24: ¿Qué premisas de gestión de marca (producto o corporativas) entiende que aplican en mayor medida a la ciudad?</b>	Ambas por igual
<b>P25: ¿Considera que las premisas de gestión de marca corporativa son aplicables a la marca ciudad?</b>	Si

<b>P26: ¿Considera que las premisas de gestión de marca producto son aplicables a la marca ciudad?</b>	Si
<b>P27: ¿Qué factores de los siguientes han de ser tenidos en cuenta en la gestión de la marca ciudad? Elija cuantos considere oportunos.</b>	El ciudadano, El entorno, La historia, Las infraestructuras, El turista de ocio, El turista de negocios, La planificación urbana, La identidad visual: eslogans, logos, La burocracia, Las costumbres, Los elementos arquitectónicos, El patrimonio cultural, Otro (especifique) Las empresas, la industria, el sector servicios, las ONG, asociaciones vecinales, universidades, centros de investigación, clusters...
<b>P28: Identifique según su criterio cuáles son los stakeholders de la ciudad.</b>	ciudadanía, sector privado, sector público
<b>P29: ¿Conoce el concepto de smart city?</b>	Si
<b>P30: ¿En qué medida influyen las premisas de marca en la construcción de la smart city ? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	Una marca fuerte, consolidada y reconocida facilita la implementación, funcionamiento y desarrollo futuro de la smart city.
<b>P31: ¿Considera que las premisas de gestión de una marca ciudad son aplicables a la gestión de lugares (comarca, país, localidad, continente...)?</b>	Si

## PÁGINA 4

<b>P32: ¿Utiliza algún modelo de gestión de capital de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P33: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: ¿Conoce el modelo de gestión de marca basado en la generación de capital de marca o customer based brand equity del profesor Kevin Lane Keller?</b>	No

<b>P35: ¿En qué medida considera que conoce dicho modelo?</b>	Conocimiento bajo
<b>P36: Revise en unos minutos el modelo de Keller que figura más arriba. ¿Considera que puede aplicarse dicho modelo a la marca ciudad sin sufrir modificaciones?</b>	Si
<b>P37: Indique brevemente por qué puede o no puede aplicarse dicho modelo a la gestión de marca ciudad. Extensión recomendada: 2 líneas</b>	Porque una ciudad puede gestionarse como una empresa o como un producto, puede comunicarse y 'venderse', y en este sentido el concepto de identidad o marca de ciudad es totalmente compatible con este modelo.
<b>P38: El modelo de gestión de marca de Keller es un modelo que tiene en cuenta exclusivamente la perspectiva del cliente, ¿cree que esta premisa es válida para la gestión de ciudades?</b>	Si
<b>P39: Según su criterio, ¿quién es el "cliente" siguiendo el modelo de Keller para/en una ciudad? Extensión recomendada: 2 líneas</b>	Tres tipos: ciudadanía, empresas y turistas.
<b>P40: ¿Todos los stakeholders de la ciudad podrían identificarse como clientes de la misma?</b>	Si
<b>P41: El modelo del profesor Keller consta de 4 pasos, identidad, significado, respuestas y relaciones o identity, meaning, response, relationships. Según su opinión ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P42: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b> Lo dejaría como está	Lo dejaría así, a falta de mayor conocimiento al respecto.
<b>P43: El modelo del profesor Keller consta de 6 bloques de actuación, prominencia, desempeño, imágenes, juicios, sentimientos y resonancia o salience, performance, imagery, feelings, judgements, resonance. Según su opinión, ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P44: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b> Lo dejaría como está	x
<b>P45: ¿Considera relevante el concepto de capital de marca o brand equity aplicado a la ciudad?</b>	Si

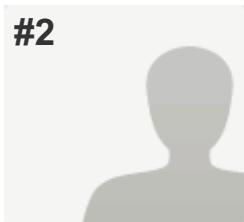
**P46: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad? Extensión recomendada: 4 líneas.**

Premisas: visión a largo plazo compartida con los stakeholders, participativo e integral. Objetivos: ha de orientarse a resultados medibles vinculados con las necesidades, deseos e intereses de los diferentes públicos objetivo.

**P47: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad basado en la generación de capital de marca? Extensión recomendada: 4 líneas.**

Igual que la anterior, añadiendo la implicación política (capacidad de decisión e inversión), la búsqueda de la calidad de vida de la ciudadanía y la obtención de retorno económico para asegurar la financiación de las acciones a emprender.

#2

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** viernes, 29 de mayo de 2015 10:52:11**Última modificación:** viernes, 29 de mayo de 2015 11:53:29**Tiempo destinado:** 01:01:18**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: Nombre</b>	
<b>P2: Apellidos</b>	
<b>P3: Sexo</b>	Masculino
<b>P4: Nacionalidad</b>	Española
<b>P5: Profesión</b>	Profesor
<b>P6: Empresa o institución</b>	
<b>P7: Cargo</b>	Profesor de Reputación Corporativa y Director del Máster en Branding, Gestión y Valoración de Marca
<b>P8: Teléfono de contacto (opcional, se utilizará exclusivamente para ampliar o aclarar cuestiones referentes al cuestionario)</b>	
<b>P9: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca?</b> (sin etiqueta) Nivel alto de conocimiento	
<b>P10: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca ciudad?</b> (sin etiqueta) Nivel bajo de conocimiento	
<b>P11: Proporcione una breve descripción de su trayectoria profesional. Extensión recomendada: 4 líneas.</b>	Licenciado en Publicidad y Periodismo. Máster en Comunicación Social. Consultor de Comunicación Online en PYMES. Profesor de Ética Empresarial y Reputación Corporativa. Investigador en Comunicación. Doctor en Ciencias de la Información.

## PÁGINA 2

<b>P12: ¿Considera que una marca puede ser gestionada?</b>	Si
<b>P13: ¿Cuál es el fin último de la gestión de marca?</b> Extensión recomendada: 2 líneas.	La gestión de marca sirve para definir, posicionar y reforzar la esencia (misión, visión, valores) de la compañía, alineando los propósitos de sus miembros hacia una meta común que es la reputación. Con la globalización y la economía de mercado la gestión de marca sirve para que la organización exista en la mente de los grupos de interés. Según Kotler, quien no tiene una marca, tiene una mercancía.
<b>P14: ¿Utiliza algún modelo de gestión de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	Si
<b>P15: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	
Modelo 1 (nombre, autor)	Aaker
Modelo 2 (nombre, autor)	Interbrand
<b>P16: ¿Conoce el concepto de capital de marca o brand equity?</b>	Si
<b>P17: Defina según su criterio el concepto de capital de marca o brand equity</b>	Según mi criterio, Brand Equity es la monetización de los intangibles de una empresa. Es decir, el valor que tiene una empresa cuando le restas sus activos tangibles y lo que te queda es aquello que no se puede medir por las métricas tradicionales. Es un concepto asociado a la fortaleza de marca y la capacidad de recomendación, reputación, etc. de la marca (Mi visión es más de marca corporativa que de producto).
<b>P18: ¿En qué medida considera dicho concepto relevante en la gestión de una marca?</b>	Muy relevante

## PÁGINA 3

<b>P19: ¿Considera que la marca ciudad puede ser gestionada?</b>	No
<b>P20: ¿Utiliza algún modelo de gestión marca ciudad en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No

<b>P21:</b> Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22:</b> ¿Considera que se trata de un modelo integral de gestión de marca?	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23:</b> ¿Qué entiende por modelo de gestión de marca integral? Extensión recomendada: 2 líneas.	Aquella que abarca a la empresa, a sus productos y sus servicios?
<b>P24:</b> ¿Qué premisas de gestión de marca (producto o corporativas) entiende que aplican en mayor medida a la ciudad?	Ambas por igual
<b>P25:</b> ¿Considera que las premisas de gestión de marca corporativa son aplicables a la marca ciudad?	No
<b>P26:</b> ¿Considera que las premisas de gestión de marca producto son aplicables a la marca ciudad?	Si
<b>P27:</b> ¿Qué factores de los siguientes han de ser tenidos en cuenta en la gestión de la marca ciudad? Elija cuantos considere oportunos.	El ciudadano, El entorno, La historia, Las infraestructuras, El turista de ocio, El turista de negocios, La planificación urbana, La identidad visual: eslogans, logos, La burocracia, Las costumbres, Los elementos arquitectónicos, El patrimonio cultural, Otro (especifique) el país, el destino vacacional (pueblo y alrededores), la oferta cultural, la tecnología disponible, los hoteles
<b>P28:</b> Identifique según su criterio cuáles son los stakeholders de la ciudad.	El Gobierno local, el Gobierno regional y el Estado, asociaciones de empresarios, ciudadanos, hoteles, embajadores de marca (culturales, deportistas, científicos), líderes de opinión en el ámbito cultural (directores de cine, televisión, etc.), los operadores turísticos, Hollywood, turistas que han vivido la experiencia...
<b>P29:</b> ¿Conoce el concepto de smart city?	No
<b>P30:</b> ¿En qué medida influyen las premisas de marca en la construcción de la smart city ? Extensión recomendada: 2 líneas.	<i>Se omitió esta pregunta</i>



**P31: ¿Considera que las premisas de gestión de una marca ciudad son aplicables a la gestión de lugares (comarca, país, localidad, continente...)?**

No,

Comentarios

La premisa de la gestión de marca corporativa es estar alineado hacia una meta común previamente definida y que exista gestión de este alineamiento. Un lugar puede tener su idiosincrasia (esencia, identidad) pero difícilmente podrá ser gestionado con un nivel de precisión como el de una organización. Si un empleado no vive los valores de la empresa, puede ser despedido o recibir cursos de formación. Si eso se aplica a un territorio, hablaríamos de totalitarismo o reeducación. Otra cosa es renunciar a la gestión interna y analizar los flujos culturales, sociales, etc. para ir adaptando la dimensión exterior. Pero si sólo hablamos de dimensión exterior, nos referimos únicamente a comunicación país y no a gestión de marca. En cualquier caso, nos encontramos con problemas de alineamiento entre lo que se dice y lo que se hace. En el caso de la marca ciudad, ya que es más pequeña y es más fácil de detectar puntos compartidos, puede existir mayor facilidad para gestionar (aunque seguiría siendo complicado la gestión interna). Al final, lo que hace marca es la experiencia y el ciudadano es clave en eso. Por ejemplo, ¿las Ventas es una fortaleza de marca Madrid? Pues no todo el mundo dirá que sí. Creo que el principal problema es hablar de "marca". Quizás es un buen término para aunar conciencias pero estrictamente hablando, no sé si es correcto. Puede que una visión de marca de producto sea más coherente, pero en ese caso creo que sigue faltando un componente compartido. Además, a diferencia de la marca en la empresa, la marca territorio tiene un componente político que desvirtúa la esencia de la gestión. Es muy difícil saber si en la gestión del territorio se trabaja para parámetros de branding o políticos.

#### PÁGINA 4

**P32: ¿Utiliza algún modelo de gestión de capital de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?**

No

**P33: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.**

*Se omitió esta pregunta*

<b>P34: ¿Conoce el modelo de gestión de marca basado en la generación de capital de marca o customer based brand equity del profesor Kevin Lane Keller?</b>	Si
<b>P35: ¿En qué medida considera que conoce dicho modelo?</b>	Conocimiento medio
<b>P36: Revise en unos minutos el modelo de Keller que figura más arriba. ¿Considera que puede aplicarse dicho modelo a la marca ciudad sin sufrir modificaciones?</b>	No
<b>P37: Indique brevemente por qué puede o no puede aplicarse dicho modelo a la gestión de marca ciudad. Extensión recomendada: 2 líneas</b>	Creo que definir la identidad es extremadamente complicado. Puede que en pequeñas ciudades sí, pero en grandes ciudades sería muy difícil (por todo lo que he dicho antes).
<b>P38: El modelo de gestión de marca de Keller es un modelo que tiene en cuenta exclusivamente la perspectiva del cliente, ¿cree que esta premisa es válida para la gestión de ciudades?</b>	Si
<b>P39: Según su criterio, ¿quién es el "cliente" siguiendo el modelo de Keller para/en una ciudad? Extensión recomendada: 2 líneas</b>	empresas y turistas
<b>P40: ¿Todos los stakeholders de la ciudad podrían identificarse como clientes de la misma?</b>	No
<b>P41: El modelo del profesor Keller consta de 4 pasos, identidad, significado, respuestas y relaciones o identity, meaning, response, relationships. Según su opinión ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	No
<b>P42: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b> Eliminaría:	identidad
<b>P43: El modelo del profesor Keller consta de 6 bloques de actuación, prominencia, desempeño, imágenes, juicios, sentimientos y resonancia o salience, performance, imagery, feelings, judgements, resonance. Según su opinión, ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P44: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b> Lo dejaría como está	Sí

**P45: ¿Considera relevante el concepto de capital de marca o brand equity aplicado a la ciudad?** No

## PÁGINA 5

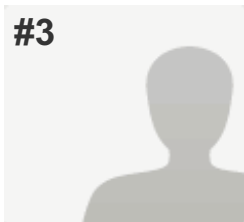
**P46: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad? Extensión recomendada: 4 líneas.**

Posicionarse como el lugar favorito para viajar/establecerse dentro de un destino turístico/mercado

**P47: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad basado en la generación de capital de marca? Extensión recomendada: 4 líneas.**

Analizar las necesidades de los turistas que viajan al destino turístico o las empresas que están interesadas en establecerse en un mercado determinado. Comparar las expectativas con la realidad de la ciudad y establecer los rasgos diferenciales a partir de las necesidades detectadas (destacar la oferta gastronómica, la oferta cultural, los impuestos, las comunicaciones entre ciudades clave...). Sin haber profundizado mucho en el tema, considero que el enfoque debe ser mas bien marketiniano y no tanto con las premisas de identidad global. Es decir, comunicar productos y servicios y no tanto valores.

#3

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 09 de junio de 2015 11:14:48**Última modificación:** martes, 09 de junio de 2015 12:05:40**Tiempo destinado:** 00:50:51**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Nombre****P2: Apellidos****P3: Sexo**

Femenino

**P4: Nacionalidad**

Española

**P5: Profesión**

ADE- Marketing

**P6: Empresa o institución****P7: Cargo**

Global Brand Manager

**P8: Teléfono de contacto (opcional, se utilizará exclusivamente para ampliar o aclarar cuestiones referentes al cuestionario)****P9: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca?**

(sin etiqueta)

Nivel alto de conocimiento

**P10: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca ciudad?**

(sin etiqueta)

Nivel alto de conocimiento

**P11: Proporcione una breve descripción de su trayectoria profesional. Extensión recomendada: 4 líneas.**

Trayectoria en departamentos de comunicación/marketing en gestión de páginas web, Intranet, gestion de marca producto y corporativa en empresas nacionales y multinacionales.

## PÁGINA 2

**P12: ¿Considera que una marca puede ser gestionada?**

Si

<b>P13: ¿Cuál es el fin último de la gestión de marca? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	Incrementar el valor de los intangibles y por tanto, el valor de la compañía
<b>P14: ¿Utiliza algún modelo de gestión de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	Si
<b>P15: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	
Modelo 1 (nombre, autor)	Brand Center Summa
Modelo 2 (nombre, autor)	Valoración Marca Interbrand
<b>P16: ¿Conoce el concepto de capital de marca o brand equity?</b>	Si
<b>P17: Defina según su criterio el concepto de capital de marca o brand equity</b>	El reconocimiento y valor que se atribuye a mi marca y que genera una preferencia de los stakeholders hacia mi marca frente a las demás
<b>P18: ¿En qué medida considera dicho concepto relevante en la gestión de una marca?</b>	Muy relevante

## PÁGINA 3

<b>P19: ¿Considera que la marca ciudad puede ser gestionada?</b>	Si
<b>P20: ¿Utiliza algún modelo de gestión marca ciudad en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P21: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: ¿Considera que se trata de un modelo integral de gestión de marca?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: ¿Qué entiende por modelo de gestión de marca integral? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: ¿Qué premisas de gestión de marca (producto o corporativas) entiende que aplican en mayor medida a la ciudad?</b>	Ambas por igual
<b>P25: ¿Considera que las premisas de gestión de marca corporativa son aplicables a la marca ciudad?</b>	Si

<b>P26: ¿Considera que las premisas de gestión de marca producto son aplicables a la marca ciudad?</b>	Si
<b>P27: ¿Qué factores de los siguientes han de ser tenidos en cuenta en la gestión de la marca ciudad? Elija cuantos considere oportunos.</b>	El ciudadano, El entorno, La historia, Las infraestructuras, El turista de ocio, El turista de negocios, La identidad visual: eslogans, logos, Las costumbres, Los elementos arquitectónicos, El patrimonio cultural, Otro (especifique) Gastronomía, ubicación preferente por fácil y rápida conexión con otras ciudades turísticas, el turista familiar
<b>P28: Identifique según su criterio cuáles son los stakeholders de la ciudad.</b>	Ciudadanos, Comercios, Instituciones culturales,
<b>P29: ¿Conoce el concepto de smart city?</b>	Si
<b>P30: ¿En qué medida influyen las premisas de marca en la construcción de la smart city ?</b> Extensión recomendada: 2 líneas.	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P31: ¿Considera que las premisas de gestión de una marca ciudad son aplicables a la gestión de lugares (comarca, país, localidad, continente...)?</b>	Si

## PÁGINA 4

<b>P32: ¿Utiliza algún modelo de gestión de capital de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P33: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: ¿Conoce el modelo de gestión de marca basado en la generación de capital de marca o customer based brand equity del profesor Kevin Lane Keller?</b>	Si
<b>P35: ¿En qué medida considera que conoce dicho modelo?</b>	Conocimiento medio

<b>P36: Revise en unos minutos el modelo de Keller que figura más arriba. ¿Considera que puede aplicarse dicho modelo a la marca ciudad sin sufrir modificaciones?</b>	Si
<b>P37: Indique brevemente por qué puede o no puede aplicarse dicho modelo a la gestión de marca ciudad. Extensión recomendada: 2 líneas</b>	El objetivo final es lograr que hablen de nuestra ciudad y con la aplicación de este modelo puede ayudar a mejorarlo
<b>P38: El modelo de gestión de marca de Keller es un modelo que tiene en cuenta exclusivamente la perspectiva del cliente, ¿cree que esta premisa es válida para la gestión de ciudades?</b>	Si
<b>P39: Según su criterio, ¿quién es el "cliente" siguiendo el modelo de Keller para/en una ciudad? Extensión recomendada: 2 líneas</b>	El turista
<b>P40: ¿Todos los stakeholders de la ciudad podrían identificarse como clientes de la misma?</b>	No
<b>P41: El modelo del profesor Keller consta de 4 pasos, identidad, significado, respuestas y relaciones o identity, meaning, response, relationships. Según su opinión ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P42: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b> Añadiría:	Detalle en cada uno para ajustarlo a un modelo de gestión de ciudades
<b>P43: El modelo del profesor Keller consta de 6 bloques de actuación, prominencia, desempeño, imágenes, juicios, sentimientos y resonancia o salience, performance, imagery, feelings, judgements, resonance. Según su opinión, ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P44: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: ¿Considera relevante el concepto de capital de marca o brand equity aplicado a la ciudad?</b>	Si

**P46: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad? Extensión recomendada: 4 líneas.**

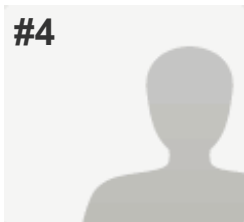
Puntos de contacto clave, brand journey (experiencias del turista)

**P47: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad basado en la generación de capital de marca? Extensión recomendada: 4 líneas.**

Idem



#4

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 09 de junio de 2015 12:18:22**Última modificación:** martes, 09 de junio de 2015 12:40:17**Tiempo destinado:** 00:21:54**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: Nombre</b>	
<b>P2: Apellidos</b>	
<b>P3: Sexo</b>	Masculino
<b>P4: Nacionalidad</b>	Peruano / Español
<b>P5: Profesión</b>	Publicista
<b>P6: Empresa o institución</b>	
<b>P7: Cargo</b>	Brand manager
<b>P8: Teléfono de contacto (opcional, se utilizará exclusivamente para ampliar o aclarar cuestiones referentes al cuestionario)</b>	
<b>P9: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca?</b>	
(sin etiqueta)	Nivel medio de conocimiento
<b>P10: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca ciudad?</b>	
(sin etiqueta)	Nivel medio de conocimiento
<b>P11: Proporcione una breve descripción de su trayectoria profesional. Extensión recomendada: 4 líneas.</b>	4 Años como Brand manager 4 años y medio como Fundador, 2 años en el Foro de Reputación Corporativa, 1 año en Dell Computer, 1 año en Statu Quo Branding y 6 meses en JWT

## PÁGINA 2

<b>P12: ¿Considera que una marca puede ser gestionada?</b>	Si
<b>P13: ¿Cuál es el fin último de la gestión de marca?</b> Extensión recomendada: 2 líneas.	Transmisión de la identidad y aportación de la coherencia de lo que se hace con lo que se dice
<b>P14: ¿Utiliza algún modelo de gestión de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P15: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: ¿Conoce el concepto de capital de marca o brand equity?</b>	Si
<b>P17: Defina según su criterio el concepto de capital de marca o brand equity</b>	Conjunto de activos y pasivos de marca relacionados a un nombre y símbolo, que añaden o restan al valor que brinda.
<b>P18: ¿En qué medida considera dicho concepto relevante en la gestión de una marca?</b>	Muy relevante

## PÁGINA 3

<b>P19: ¿Considera que la marca ciudad puede ser gestionada?</b>	Si
<b>P20: ¿Utiliza algún modelo de gestión marca ciudad en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P21: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: ¿Considera que se trata de un modelo integral de gestión de marca?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: ¿Qué entiende por modelo de gestión de marca integral? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: ¿Qué premisas de gestión de marca (producto o corporativas) entiende que aplican en mayor medida a la ciudad?</b>	Corporativas

<b>P25: ¿Considera que las premisas de gestión de marca corporativa son aplicables a la marca ciudad?</b>	Si
<b>P26: ¿Considera que las premisas de gestión de marca producto son aplicables a la marca ciudad?</b>	No
<b>P27: ¿Qué factores de los siguientes han de ser tenidos en cuenta en la gestión de la marca ciudad? Elija cuantos considere oportunos.</b>	El ciudadano, El entorno, La historia, Las infraestructuras, El turista de ocio, El turista de negocios, La planificación urbana, La identidad visual: eslogans, logos, La burocracia, Las costumbres, Los elementos arquitectónicos, El patrimonio cultural, Otro (especifique) Su capacidad tecnología e innovadora, el nivel de estudios que ofrece o la calidad ed sus estudiantes, etc.
<b>P28: Identifique según su criterio cuáles son los stakeholders de la ciudad.</b>	Habitantes (empadronados y emigrantes), Administraciones públicas, turistas, inversores, otras administraciones vecinas, etc.
<b>P29: ¿Conoce el concepto de smart city?</b>	Si
<b>P30: ¿En qué medida influyen las premisas de marca en la construcción de la smart city ? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	en la capacidad de escuchar a los stakeholders y retroalimentar la fortaleza de marca
<b>P31: ¿Considera que las premisas de gestión de una marca ciudad son aplicables a la gestión de lugares (comarca, país, localidad, continente...)?</b>	Si

## PÁGINA 4

<b>P32: ¿Utiliza algún modelo de gestión de capital de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P33: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P34: ¿Conoce el modelo de gestión de marca basado en la generación de capital de marca o customer based brand equity del profesor Kevin Lane Keller?</b>	Si
<b>P35: ¿En qué medida considera que conoce dicho modelo?</b>	Conocimiento alto
<b>P36: Revise en unos minutos el modelo de Keller que figura más arriba. ¿Considera que puede aplicarse dicho modelo a la marca ciudad sin sufrir modificaciones?</b>	Si
<b>P37: Indique brevemente por qué puede o no puede aplicarse dicho modelo a la gestión de marca ciudad. Extensión recomendada: 2 líneas</b>	el modelo parte de la identidad hasta las relaciones, así como una ciudad o un país que desea ser gestionado tiene que partir de saber quien es para luego poder comunicar o realizar acciones de mejora
<b>P38: El modelo de gestión de marca de Keller es un modelo que tiene en cuenta exclusivamente la perspectiva del cliente, ¿cree que esta premisa es válida para la gestión de ciudades?</b>	Si
<b>P39: Según su criterio, ¿quién es el "cliente" siguiendo el modelo de Keller para/en una ciudad? Extensión recomendada: 2 líneas</b>	El turista de ocio y de negocios
<b>P40: ¿Todos los stakeholders de la ciudad podrían identificarse como clientes de la misma?</b>	No
<b>P41: El modelo del profesor Keller consta de 4 pasos, identidad, significado, respuestas y relaciones o idendity, meaning, response, relationships. Según su opinión ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P42: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b> Lo dejaría como está	lo dejaría tal como está porque el modelo es aplicable a todos los grupos de itnerés
<b>P43: El modelo del profesor Keller consta de 6 bloques de actuación, prominencia, desempeño, imágenes, juicios, sentimientos y resonancia o salience, performance, imagery, feelings, judgements, resonance. Según su opinión, ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si

**P44: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?**

Lo dejaría como está

lo dejaría tal como está porque el modelo es un proceso para desarrollar un capital de marca como tal

**P45: ¿Considera relevante el concepto de capital de marca o brand equity aplicado a la ciudad?**

Si

## PÁGINA 5

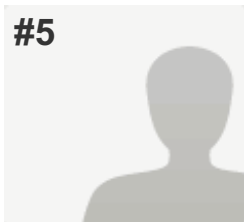
**P46: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad? Extensión recomendada: 4 líneas.**

generación de atracción turística, de negocios y talento para la ciudad

**P47: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad basado en la generación de capital de marca? Extensión recomendada: 4 líneas.**

Generación de advocacy por parte de los ciudadanos hacia los potenciales turistas

#5

**INCOMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 09 de junio de 2015 12:42:42**Última modificación:** martes, 09 de junio de 2015 12:47:07**Tiempo destinado:** 00:04:24**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Nombre****P2: Apellidos****P3: Sexo**

Masculino

**P4: Nacionalidad**

española

**P5: Profesión**

Directivo- Derecho

**P6: Empresa o institución****P7: Cargo**

Director de Relaciones Institucionales

**P8: Teléfono de contacto (opcional, se utilizará exclusivamente para ampliar o aclarar cuestiones referentes al cuestionario)****P9: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca?**

(sin etiqueta)

Nivel medio de conocimiento

**P10: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca ciudad?**

(sin etiqueta)

Nivel medio de conocimiento

**P11: Proporcione una breve descripción de su trayectoria profesional. Extensión recomendada: 4 líneas.**

Director de Patrocinios, Comunicación y Relaciones Institucionales

## PÁGINA 2

**P12: ¿Considera que una marca puede ser gestionada?***Se omitió esta pregunta*

<b>P13: ¿Cuál es el fin último de la gestión de marca?</b> Extensión recomendada: 2 líneas.	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P14: ¿Utiliza algún modelo de gestión de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P15: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: ¿Conoce el concepto de capital de marca o brand equity?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P17: Defina según su criterio el concepto de capital de marca o brand equity</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P18: ¿En qué medida considera dicho concepto relevante en la gestión de una marca?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 3

<b>P19: ¿Considera que la marca ciudad puede ser gestionada?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P20: ¿Utiliza algún modelo de gestión marca ciudad en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P21: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: ¿Considera que se trata de un modelo integral de gestión de marca?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: ¿Qué entiende por modelo de gestión de marca integral? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: ¿Qué premisas de gestión de marca (producto o corporativas) entiende que aplican en mayor medida a la ciudad?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P25: ¿Considera que las premisas de gestión de marca corporativa son aplicables a la marca ciudad?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P26: ¿Considera que las premisas de gestión de marca producto son aplicables a la marca ciudad?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P27: ¿Qué factores de los siguientes han de ser tenidos en cuenta en la gestión de la marca ciudad? Elija cuantos considere oportunos.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P28: Identifique según su criterio cuáles son los stakeholders de la ciudad.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P29: ¿Conoce el concepto de smart city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P30: ¿En qué medida influyen las premisas de marca en la construcción de la smart city ? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P31: ¿Considera que las premisas de gestión de una marca ciudad son aplicables a la gestión de lugares (comarca, país, localidad, continente...)?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 4

<b>P32: ¿Utiliza algún modelo de gestión de capital de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P33: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: ¿Conoce el modelo de gestión de marca basado en la generación de capital de marca o customer based brand equity del profesor Kevin Lane Keller?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P35: ¿En qué medida considera que conoce dicho modelo?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P36: Revise en unos minutos el modelo de Keller que figura más arriba. ¿Considera que puede aplicarse dicho modelo a la marca ciudad sin sufrir modificaciones?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P37: Indique brevemente por qué puede o no puede aplicarse dicho modelo a la gestión de marca ciudad. Extensión recomendada: 2 líneas</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

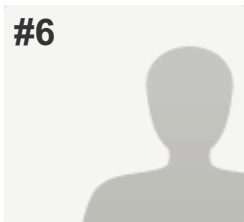


<b>P38:</b> El modelo de gestión de marca de Keller es un modelo que tiene en cuenta exclusivamente la perspectiva del cliente, ¿cree que esta premisa es válida para la gestión de ciudades?	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P39:</b> Según su criterio, ¿quién es el "cliente" siguiendo el modelo de Keller para/en una ciudad? Extensión recomendada: 2 líneas	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P40:</b> ¿Todos los stakeholders de la ciudad podrían identificarse como clientes de la misma?	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P41:</b> El modelo del profesor Keller consta de 4 pasos, identidad, significado, respuestas y relaciones o identity, meaning, response, relationships. Según su opinión ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P42:</b> ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43:</b> El modelo del profesor Keller consta de 6 bloques de actuación, prominencia, desempeño, imágenes, juicios, sentimientos y resonancia o salience, performance, imagery, feelings, judgements, resonance. Según su opinión, ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P44:</b> ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45:</b> ¿Considera relevante el concepto de capital de marca o brand equity aplicado a la ciudad?	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 5

<b>P46:</b> ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad? Extensión recomendada: 4 líneas.	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P47:</b> ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad basado en la generación de capital de marca? Extensión recomendada: 4 líneas.	<i>Se omitió esta pregunta</i>

#6

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 09 de junio de 2015 16:55:26**Última modificación:** martes, 09 de junio de 2015 17:08:39**Tiempo destinado:** 00:13:12**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: Nombre</b>	
<b>P2: Apellidos</b>	
<b>P3: Sexo</b>	Masculino
<b>P4: Nacionalidad</b>	Española
<b>P5: Profesión</b>	Asesor
<b>P6: Empresa o institución</b>	
<b>P7: Cargo</b>	Asesor
<b>P8: Teléfono de contacto (opcional, se utilizará exclusivamente para ampliar o aclarar cuestiones referentes al cuestionario)</b>	
<b>P9: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca?</b> (sin etiqueta) Nivel alto de conocimiento	
<b>P10: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca ciudad?</b> (sin etiqueta) Nivel medio de conocimiento	
<b>P11: Proporcione una breve descripción de su trayectoria profesional. Extensión recomendada: 4 líneas.</b>	Graduado en Ciencias Empresariales por ICADE y Diplomado en Turismo por la escuela Oficial de Madrid

## PÁGINA 2

<b>P12: ¿Considera que una marca puede ser gestionada?</b>	Si
--	----

<b>P13: ¿Cuál es el fin último de la gestión de marca? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	Que sea comprendida primero, querida más tarde y comprada siempre
<b>P14: ¿Utiliza algún modelo de gestión de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P15: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: ¿Conoce el concepto de capital de marca o brand equity?</b>	Si
<b>P17: Defina según su criterio el concepto de capital de marca o brand equity</b>	Todos los atributos de una marca
<b>P18: ¿En qué medida considera dicho concepto relevante en la gestión de una marca?</b>	Muy relevante

## PÁGINA 3

<b>P19: ¿Considera que la marca ciudad puede ser gestionada?</b>	Si
<b>P20: ¿Utiliza algún modelo de gestión marca ciudad en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P21: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: ¿Considera que se trata de un modelo integral de gestión de marca?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: ¿Qué entiende por modelo de gestión de marca integral? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	El que parte del conocimiento del consumidor antes de conocer la marca y finaliza con todo el historial de relaciones y compras efectuadas a dicha marca por el cliente
<b>P24: ¿Qué premisas de gestión de marca (producto o corporativas) entiende que aplican en mayor medida a la ciudad?</b>	Producto
<b>P25: ¿Considera que las premisas de gestión de marca corporativa son aplicables a la marca ciudad?</b>	Si

<b>P26: ¿Considera que las premisas de gestión de marca producto son aplicables a la marca ciudad?</b>	Si
<b>P27: ¿Qué factores de los siguientes han de ser tenidos en cuenta en la gestión de la marca ciudad? Elija cuantos considere oportunos.</b>	El ciudadano, El entorno, La historia, Las infraestructuras, El turista de ocio, El turista de negocios, La planificación urbana, La identidad visual: eslogans, logos, La burocracia, Las costumbres, Los elementos arquitectónicos, El patrimonio cultural, Otro (especifique) Absolutamente todo debe tenerse en cuenta
<b>P28: Identifique según su criterio cuáles son los stakeholders de la ciudad.</b>	ciudadanos, turistas emprtesarios,empleados y gobernantes
<b>P29: ¿Conoce el concepto de smart city?</b>	No
<b>P30: ¿En qué medida influyen las premisas de marca en la construcción de la smart city ? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P31: ¿Considera que las premisas de gestión de una marca ciudad son aplicables a la gestión de lugares (comarca, país, localidad, continente...)?</b>	Si

## PÁGINA 4

<b>P32: ¿Utiliza algún modelo de gestión de capital de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P33: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: ¿Conoce el modelo de gestión de marca basado en la generación de capital de marca o customer based brand equity del profesor Kevin Lane Keller?</b>	No
<b>P35: ¿En qué medida considera que conoce dicho modelo?</b>	Conocimiento bajo

<b>P36: Revise en unos minutos el modelo de Keller que figura más arriba. ¿Considera que puede aplicarse dicho modelo a la marca ciudad sin sufrir modificaciones?</b>	Si
<b>P37: Indique brevemente por qué puede o no puede aplicarse dicho modelo a la gestión de marca ciudad. Extensión recomendada: 2 líneas</b>	Supongo que si, cualquier modelo es mejor que no tener ninguno
<b>P38: El modelo de gestión de marca de Keller es un modelo que tiene en cuenta exclusivamente la perspectiva del cliente, ¿cree que esta premisa es válida para la gestión de ciudades?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P39: Según su criterio, ¿quién es el "cliente" siguiendo el modelo de Keller para/en una ciudad? Extensión recomendada: 2 líneas</b>	El ciudadano
<b>P40: ¿Todos los stakeholders de la ciudad podrían identificarse como clientes de la misma?</b>	Si
<b>P41: El modelo del profesor Keller consta de 4 pasos, identidad, significado, respuestas y relaciones o idendity, meaning, response, relationships. Según su opinión ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P42: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b> Añadiría:	Control y seguimiento
<b>P43: El modelo del profesor Keller consta de 6 bloques de actuación, prominencia, desempeño, imágenes, juicios, sentimientos y resonancia o salience, performance, imagery, feelings, judgements, resonance. Según su opinión, ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P44: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b> Añadiría:	Control
<b>P45: ¿Considera relevante el concepto de capital de marca o brand equity aplicado a la ciudad?</b>	Si

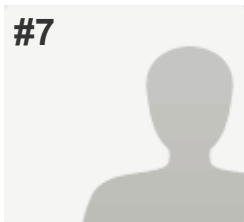
**P46: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad? Extensión recomendada: 4 líneas.**

Convencimiento de su necesidad, plan y seguimiento continuo cambiando el plan si no es positivo su funcionamiento

**P47: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad basado en la generación de capital de marca? Extensión recomendada: 4 líneas.**

Lo mismo que en la pregunta anterior

#7

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 09 de junio de 2015 20:17:20**Última modificación:** martes, 09 de junio de 2015 20:31:57**Tiempo destinado:** 00:14:37**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Nombre****P2: Apellidos****P3: Sexo**

Masculino

**P4: Nacionalidad**

Española

**P5: Profesión**

Empresario

**P6: Empresa o institución****P7: Cargo**

Presidente

**P8: Teléfono de contacto (opcional, se utilizará exclusivamente para ampliar o aclarar cuestiones referentes al cuestionario)****P9: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca?**

(sin etiqueta)

Nivel alto de conocimiento

Comentarios

He trabajado desde 1986 gestionando marcas.

**P10: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca ciudad?**

(sin etiqueta)

Nivel alto de conocimiento

Comentarios

He trabajado para Islas Canarias, Madrid, Las Rozas, etc

**P11: Proporcione una breve descripción de su trayectoria profesional. Extensión recomendada: 4 líneas.**

Economista, MBA IE, Finanzas en Kodak, Director Regional en BSB, Fundador de Grupo Consultores, Presidente de DDB España, Chie, Director Corporativo en DDB Latina. Ahora Socio Director de Polo Riesgo SL. Presidente de Cervezas La Virgen y de Restaurantes Sudestada Europa.

## PÁGINA 2

<b>P12: ¿Considera que una marca puede ser gestionada?</b>	Si
<b>P13: ¿Cuál es el fin último de la gestión de marca? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	Aumentar su valor percibido por el público
<b>P14: ¿Utiliza algún modelo de gestión de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	Si
<b>P15: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	
Modelo 1 (nombre, autor)	Modelo Interbrand
Modelo 2 (nombre, autor)	Brand Springboards DDB
<b>P16: ¿Conoce el concepto de capital de marca o brand equity?</b>	Si
<b>P17: Defina según su criterio el concepto de capital de marca o brand equity</b>	Es el valor de ese activo en términos de comparación con un producto equivalente sin los atributos asignados a esa marca.
<b>P18: ¿En qué medida considera dicho concepto relevante en la gestión de una marca?</b>	Muy relevante

## PÁGINA 3

<b>P19: ¿Considera que la marca ciudad puede ser gestionada?</b>	Si
<b>P20: ¿Utiliza algún modelo de gestión marca ciudad en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P21: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: ¿Considera que se trata de un modelo integral de gestión de marca?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: ¿Qué entiende por modelo de gestión de marca integral? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>



<b>P24: ¿Qué premisas de gestión de marca (producto o corporativas) entiende que aplican en mayor medida a la ciudad?</b>	Producto
<b>P25: ¿Considera que las premisas de gestión de marca corporativa son aplicables a la marca ciudad?</b>	Si
<b>P26: ¿Considera que las premisas de gestión de marca producto son aplicables a la marca ciudad?</b>	Si
<b>P27: ¿Qué factores de los siguientes han de ser tenidos en cuenta en la gestión de la marca ciudad? Elija cuantos considere oportunos.</b>	El ciudadano, El entorno, La historia, Las infraestructuras, La planificación urbana, La identidad visual: eslogans, logos, Las costumbres, Los elementos arquitectónicos, El patrimonio cultural
<b>P28: Identifique según su criterio cuáles son los stakeholders de la ciudad.</b>	Ciudadanos, Turistas, su país
<b>P29: ¿Conoce el concepto de smart city?</b>	No
<b>P30: ¿En qué medida influyen las premisas de marca en la construcción de la smart city ?</b> Extensión recomendada: 2 líneas.	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P31: ¿Considera que las premisas de gestión de una marca ciudad son aplicables a la gestión de lugares (comarca, país, localidad, continente...)?</b>	Si

## PÁGINA 4

<b>P32: ¿Utiliza algún modelo de gestión de capital de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P33: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: ¿Conoce el modelo de gestión de marca basado en la generación de capital de marca o customer based brand equity del profesor Kevin Lane Keller?</b>	No

<b>P35: ¿En qué medida considera que conoce dicho modelo?</b>	Conocimiento bajo
<b>P36: Revise en unos minutos el modelo de Keller que figura más arriba. ¿Considera que puede aplicarse dicho modelo a la marca ciudad sin sufrir modificaciones?</b>	Si
<b>P37: Indique brevemente por qué puede o no puede aplicarse dicho modelo a la gestión de marca ciudad. Extensión recomendada: 2 líneas</b>	Parece interesante
<b>P38: El modelo de gestión de marca de Keller es un modelo que tiene en cuenta exclusivamente la perspectiva del cliente, ¿cree que esta premisa es válida para la gestión de ciudades?</b>	Si
<b>P39: Según su criterio, ¿quién es el "cliente" siguiendo el modelo de Keller para/en una ciudad? Extensión recomendada: 2 líneas</b>	Sus Ciudadanos, sus visitantes, los miembros de su país
<b>P40: ¿Todos los stakeholders de la ciudad podrían identificarse como clientes de la misma?</b>	Si
<b>P41: El modelo del profesor Keller consta de 4 pasos, identidad, significado, respuestas y relaciones o identity, meaning, response, relationships. Según su opinión ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P42: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b>	
Lo dejaría como está	x
<b>P43: El modelo del profesor Keller consta de 6 bloques de actuación, prominencia, desempeño, imágenes, juicios, sentimientos y resonancia o salience, performance, imagery, feelings, judgements, resonance. Según su opinión, ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P44: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b>	
Lo dejaría como está	x
<b>P45: ¿Considera relevante el concepto de capital de marca o brand equity aplicado a la ciudad?</b>	Si

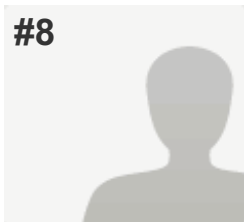
**P46: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad? Extensión recomendada: 4 líneas.**

No responde

**P47: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad basado en la generación de capital de marca? Extensión recomendada: 4 líneas.**

No responde

#8

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 15 de junio de 2015 23:05:47**Última modificación:** lunes, 15 de junio de 2015 23:23:17**Tiempo destinado:** 00:17:30**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: Nombre</b>	
<b>P2: Apellidos</b>	
<b>P3: Sexo</b>	Femenino
<b>P4: Nacionalidad</b>	Española
<b>P5: Profesión</b>	Branding
<b>P6: Empresa o institución</b>	
<b>P7: Cargo</b>	Directora de estrategia
<b>P8: Teléfono de contacto (opcional, se utilizará exclusivamente para ampliar o aclarar cuestiones referentes al cuestionario)</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P9: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca?</b> (sin etiqueta)	
	Nivel alto de conocimiento
<b>P10: ¿En qué medida se considera experto a propósito de la gestión de marca ciudad?</b> (sin etiqueta)	
	Nivel medio de conocimiento
<b>P11: Proporcione una breve descripción de su trayectoria profesional. Extensión recomendada: 4 líneas.</b>	7 años como directora de estrategia en una consultora multinacional unido a experiencia previa en el ICC del IESE

## PÁGINA 2

<b>P12: ¿Considera que una marca puede ser gestionada?</b>	Si
--	----

<b>P13: ¿Cuál es el fin último de la gestión de marca?</b> Extensión recomendada: 2 líneas.	Generar fidelidad
<b>P14: ¿Utiliza algún modelo de gestión de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	Si
<b>P15: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b> Modelo 1 (nombre, autor)	Experience Imprint - Ven Anand
<b>P16: ¿Conoce el concepto de capital de marca o brand equity?</b>	Si
<b>P17: Defina según su criterio el concepto de capital de marca o brand equity</b>	Activos intangibles de una compañía relacionados con su marca
<b>P18: ¿En qué medida considera dicho concepto relevante en la gestión de una marca?</b>	Muy relevante

## PÁGINA 3

<b>P19: ¿Considera que la marca ciudad puede ser gestionada?</b>	Si
<b>P20: ¿Utiliza algún modelo de gestión marca ciudad en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	No
<b>P21: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: ¿Considera que se trata de un modelo integral de gestión de marca?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: ¿Qué entiende por modelo de gestión de marca integral? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	Donde se tenga en cuenta toda la secuencia de construcción de equity
<b>P24: ¿Qué premisas de gestión de marca (producto o corporativas) entiende que aplican en mayor medida a la ciudad?</b>	Corporativas
<b>P25: ¿Considera que las premisas de gestión de marca corporativa son aplicables a la marca ciudad?</b>	Si

<b>P26: ¿Considera que las premisas de gestión de marca producto son aplicables a la marca ciudad?</b>	No
<b>P27: ¿Qué factores de los siguientes han de ser tenidos en cuenta en la gestión de la marca ciudad? Elija cuantos considere oportunos.</b>	El ciudadano, El entorno, La historia, Las infraestructuras, El turista de ocio, El turista de negocios, La planificación urbana, La identidad visual: eslogans, logos, La burocracia, Las costumbres, Los elementos arquitectónicos, El patrimonio cultural
<b>P28: Identifique según su criterio cuáles son los stakeholders de la ciudad.</b>	Ciudadanos, empresas, visitantes, entorno natural
<b>P29: ¿Conoce el concepto de smart city?</b>	Si
<b>P30: ¿En qué medida influyen las premisas de marca en la construcción de la smart city ? Extensión recomendada: 2 líneas.</b>	Ser una smart city es un activo fundamental para la marca ciudad siendo hoy en día un factor de diferenciación
<b>P31: ¿Considera que las premisas de gestión de una marca ciudad son aplicables a la gestión de lugares (comarca, país, localidad, continente...)?</b>	Si

## PÁGINA 4

<b>P32: ¿Utiliza algún modelo de gestión de capital de marca en su vida profesional propuesto por una consultora/autor de prestigio?</b>	Si
<b>P33: Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, indique cual/cuales siguiendo la estructura nombre, autor.</b>	
Modelo 1 (nombre, autor)	Experience Imprint - Veb Anand
<b>P34: ¿Conoce el modelo de gestión de marca basado en la generación de capital de marca o customer based brand equity del profesor Kevin Lane Keller?</b>	Si
<b>P35: ¿En qué medida considera que conoce dicho modelo?</b>	Conocimiento alto

<b>P36: Revise en unos minutos el modelo de Keller que figura más arriba. ¿Considera que puede aplicarse dicho modelo a la marca ciudad sin sufrir modificaciones?</b>	No
<b>P37: Indique brevemente por qué puede o no puede aplicarse dicho modelo a la gestión de marca ciudad. Extensión recomendada: 2 líneas</b>	Las marcas ciudad q mejor funcionan se apalancan sobre un concepto fuerte del que tratan de apropiarse y lo respaldan con sus recursos.
<b>P38: El modelo de gestión de marca de Keller es un modelo que tiene en cuenta exclusivamente la perspectiva del cliente, ¿cree que esta premisa es válida para la gestión de ciudades?</b>	No
<b>P39: Según su criterio, ¿quién es el "cliente" siguiendo el modelo de Keller para/en una ciudad? Extensión recomendada: 2 líneas</b>	Instituciones, comunidades locales, visitantes...
<b>P40: ¿Todos los stakeholders de la ciudad podrían identificarse como clientes de la misma?</b>	Si
<b>P41: El modelo del profesor Keller consta de 4 pasos, identidad, significado, respuestas y relaciones o idendity, meaning, response, relationships. Según su opinión ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	Si
<b>P42: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: El modelo del profesor Keller consta de 6 bloques de actuación, prominencia, desempeño, imágenes, juicios, sentimientos y resonancia o salience, performance, imagery, feelings, judgements, resonance. Según su opinión, ¿aplican estos criterios en la gestión de una marca ciudad?</b>	No
<b>P44: ¿Eliminaría alguno de los anteriores o añadiría otros para la correcta generación de capital de marca para una ciudad?</b> Eliminaría:	Juicios
<b>P45: ¿Considera relevante el concepto de capital de marca o brand equity aplicado a la ciudad?</b>	Si

**P46: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad? Extensión recomendada: 4 líneas.**

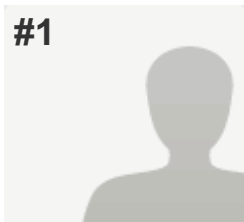
Generar deseo y apego

**P47: ¿Qué premisas/objetivos debe cumplir un modelo de gestión de marca ciudad basado en la generación de capital de marca? Extensión recomendada: 4 líneas.**

Ser reconocida y admirada en el concepto a apalancar para poder generar sinergías en su ámbito de actuación



#1

**INCOMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 26 de mayo de 2015 21:27:22**Última modificación:** martes, 26 de mayo de 2015 21:31:38**Tiempo destinado:** 00:04:15**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Female

**P4: Nationality**

spanish

**P5: Profession**

lecturer and research

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

senior lecturer &amp; International Coordinator for Undergraduate Studies

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

Medium level of knowledge

Comments

Teaching and research in corporate brands

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

Medium level of knowledge

Comments

Lecturer in smartcities

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**Senior Lecturer in Communication and Marketing.  
Research Areas: Communication, Intangibles, Marketing, CSR and sustainability

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 4

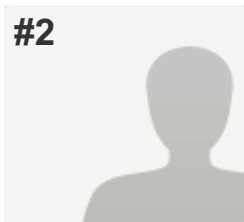
<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

#2

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 26 de mayo de 2015 22:17:35**Última modificación:** martes, 26 de mayo de 2015 23:14:58**Tiempo destinado:** 00:57:23**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	
<b>P2: Last name</b>	
<b>P3: Sex</b>	Male
<b>P4: Nationality</b>	Spanish
<b>P5: Profession</b>	Consultant and lecturer
<b>P6: Company or organization</b>	
<b>P7: Tittle</b>	Lecturer
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b> (sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b> (sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	Consultant and lecturer specialising in Intangible Assets Management. Over 20 years of professional experience and 10 years of academic experience

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
--	-----

<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	To create value through intangibles management
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Hollis
Model 2 (name, autor)	Anholt
Model 3 (name, autor)	Kapferer
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concept of brand equity</b>	The economic value of a good reputation
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Very relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Anholt (applied from countries to cities)
Model 2 (name, autor)	Reputation Institute (applied from countries to cities)
Model 3 (name, autor)	Stubbs
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	
Model 1 (yes, no)	Yes
Model 2 (yes, no)	Yes
Model 3 (yes, no)	Yes
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	Understandable both by the client and the consultant (or only the City Brand Manager)

<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Corporate
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	No
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Bureaucracy, Customs, Architectural elements, Cultural heritage, Other (specify) People
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	Citizens, students, professionals, companies, tourists, government, social entities
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	Smart city has change the way in which we conceive city brands from an efficiency viewpoint, in terms how we manage a city and its reflection for citizens and businesses
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes, Comments To some extent

## PÁGINA 4

<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Hollis
Model 2 (name, autor)	Kapferer
Model 2 (name, autor)	Millward

<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	Yes
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	No
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	Physical elements are important when it comes about cities and countries as well. Also, it lacks of a corporate or umbrella perspective.
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	No
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	Citizen, but in some cities now it seems to be the tourist. That's the problem of Barcelona, for instance.
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	No
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	
I would eliminate:	Meaning, it is part of your identity (purpose)
I would add:	Reputation after relationships
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	
I would eliminate:	Feelings judgements cannot be separated so clearly
I would add:	Beliefs and purpose, physical elements



**P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?**

Yes

PÁGINA 5

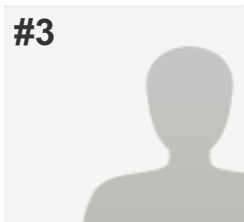
**P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

Premises: holistic, strategic, and realistic.  
Objectives: to connect city identity and city reputation through image and experience

**P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

To my mind there is no difference with the previous question

#3

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** miércoles, 27 de mayo de 2015 7:28:50**Última modificación:** miércoles, 27 de mayo de 2015 8:02:27**Tiempo destinado:** 00:33:37**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Male

**P4: Nationality**

German

**P5: Profession**

Professor

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

Assistant Professor, PhD

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

High level of knowledge

Comments

My field of research and teaching is brand management in general and place brand management in particular.

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

High level of knowledge

Comments

My field of research and teaching is brand management in general and place brand management in particular.

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

I did my PhD about cities as brands at the University of Hamburg. Worked as post-doc researcher at the Erasmus University in Rotterdam and I am now an assistant professor in place branding and tourism at the Copenhagen Business School. Additionally, I work as consultant for cities and regions.

## PÁGINA 2

**P12: Do you believe a brand can be managed?**

Yes

**P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.**

Stakeholder Managment and Image Management

**P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

Yes

**P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

Model 1 (name, autor)

Brand Knowledge (Keller)

Model 2 (name, autor)

Place Brand Center (Zenker and Braun)

Model 3 (name, autor)

Brand Complexity (Zenker)

**P16: Are you familiar with the concept of brand equity?**

Yes

**P17: Please, define the concept of brand equity**

According to Keller (1993, p. 8), brand equity is understood "as the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand." Thus, outcome variables of the customer-brand relationship (e.g., a citizen's willingness to sacrifice salary for preferred choice of place) are the focus.

**P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?**

Very relevant

## PÁGINA 3

**P19: Do you believe that city brands can be managed?**

Yes

<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Brand Knowledge (Keller)
Model 2 (name, autor)	Place Brand Center (Zenker and Braun)
Model 3 (name, autor)	Brand Complexity (Zenker)
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	
Model 1 (yes, no)	Yes
Model 2 (yes, no)	Yes
Model 3 (yes, no)	Yes
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	Models that give a general understanding of brands and can be used for different situations (e.g., cities and regions, inter-regional branding - with different target groups etc.)
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Corporate
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	No
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Architectural elements, Cultural heritage, Other (specify) Companies & Business; Politics
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	All relevant target groups (users) and "producers" of the place (e.g., residents, place officials, companies, tourists, cultural organizations, etc.)
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	Positive (and negative) associations of a smart city (e.g., efficient, environment-friendly etc.) can be transferred to the city brand knowledge

**P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?**

Yes,

Comments

It must be. Places do not exist in a vacuum. A place in Africa will always have to deal with the (mostly negative) associations people have with the continent - while the worst place in Europe still can benefit from the association of political stability etc. from that continent.

#### PÁGINA 4

**P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

Yes

**P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

Model 1 (name, autor)

Brand Knowledge (Keller)

**P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?**

Yes

**P35: How knowledgeable would you say you are of this model?**

Very knowledgeable

**P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?**

Yes

**P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines**

The complexity of different customer groups make it hard to use this model - but it is still valid

**P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?**

Si

**P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines**

In general residents, tourists, and companies - but with specific sub-groups (e.g., leisure tourists/ business tourists / students / families)

**P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?**

Si

**P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?**

Yes

**P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?**

I would add:

relevant identities - since a place does not have ONE identity, but many (e.g., rich and poor areas). So it is a question of fitting identities for different target groups (see Social Identity Theory)

I would leave it as it is:

meaning, response and relationship must be addepted - but in general remain as they are...

**P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?**

Yes

**P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?**

I would add:

performance is very complex and hard to measure because of the non-measurable influencing factors. Thus, they have to be adjusted to specific areas (e.g., hard and soft location factors)

**P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?**

Yes

## PÁGINA 5

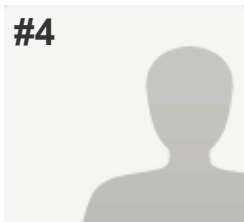
**P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

It must keep enough complexity and should give guidance what to focus on in practice

**P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

In practice, places have to identify their target groups and have to work together (especially urban planning, tourism, economic development department, etc.) - this is by no means an easy task...

#4

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** miércoles, 27 de mayo de 2015 9:56:21**Última modificación:** miércoles, 27 de mayo de 2015 10:13:13**Tiempo destinado:** 00:16:51**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	
<b>P2: Last name</b>	
<b>P3: Sex</b>	Female
<b>P4: Nationality</b>	Romanian
<b>P5: Profession</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P6: Company or organization</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P7: Tittle</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b> (sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b> (sin etiqueta)	High level of knowledge
Comments I am preparing my PhD in place branding.	
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	At present: PhD student in science of communication, MBA in brand management and corporate communication.

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	Surviving the brand.
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Zenker & Braun, 2010.
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concept of brand equity</b>	In brief, what the brand owns.
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Very relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Zenker & Braun, 2010.
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	
Model 1 (yes, no)	yes.
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	Addressing to all (or as much as possible) stakeholders, for long term.
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Corporate
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes



<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	No
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Architectural elements, Cultural heritage
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	Everyone involved in city life: from internal publics, to external tourists (seasonal tourists, visiting the city once or twice in a lifetime).
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	Brand is an over generation concept, addressing mainly to the young ones as well as "smart city".
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes,  Comments The commercial brands have been proving it for so many years. We are very "commercial-oriented" now. So, city brand management is applicable to the management of places. Of course, adapted to the specific of places.

## PÁGINA 4

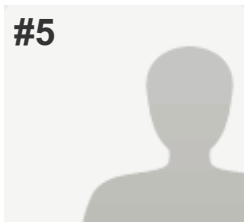
<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	No
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Not very knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	No

<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	The essence of place brand differences from the one of commercial brand.
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	No
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	We are not exactly client/customer of the city.
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	No
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would eliminate:	Relationships.
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would eliminate:	resonance
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	Yes

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	The city historical existence.
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	The city historical existence.

#5

**INCOMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** miércoles, 27 de mayo de 2015 11:40:32**Última modificación:** miércoles, 27 de mayo de 2015 11:48:09**Tiempo destinado:** 00:07:37**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	
<b>P2: Last name</b>	
<b>P3: Sex</b>	Male
<b>P4: Nationality</b>	UK
<b>P5: Profession</b>	academic
<b>P6: Company or organization</b>	
<b>P7: Tittle</b>	Prof
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b>	
(sin etiqueta)	High level of knowledge
Comments with regard to place branding.	
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b>	
(sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	University Academic since 1966. Place marketing late 1980s. Place bvranding after 2000.

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
--	-----

<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	whatever whoever wants it to be!
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Myself
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concept of brand equity</b>	check any text book!
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Very relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	myself
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	
Model 1 (yes, no)	yes
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	no mystery. The English is clear.
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Product
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	No
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	Yes

<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Bureaucracy, Customs, Architectural elements, Cultural heritage, Other (specify) anything and everything might be relevant.
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	everyone to some extent
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	It does not
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes, Comments obvious?

## PÁGINA 4

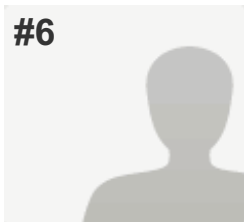
<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

#6

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** jueves, 28 de mayo de 2015 2:52:24**Última modificación:** jueves, 28 de mayo de 2015 4:48:48**Tiempo destinado:** 01:56:23**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Male

**P4: Nationality**

german

**P5: Profession**

professor in CB

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

professor

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

Medium level of knowledge

Comments

my main area is place and destination branding in tourism as far as branding is concerned. i take a behavioural rather than managerial approach

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

Medium level of knowledge

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

my areas are in consumer behaviour, networking and place branding. I started out as Grammar School Teacher and finished my PhD in 1994. by now I am a full professor with a number of visiting professorships around the world.

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	a brand is a symbolises a signal both to the organisation (place) and to its markets. the signal is not static but constantly evolving and hence has to be managed to be consistent and successful.
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	aaker
Model 2 (name, autor)	Keller
Model 3 (name, autor)	Kapferer
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	brand equity is the financial value of the brand to the firm (but should also have an ideological/philosophical value). customer based brand equity revolves around the value the brand has in the c's life, thinking and behaviour
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Very relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	
Model 1 (yes, no)	I believe that question 24 below prevents you from learning for not having an alternative NA or 'other' category



<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	that it has all facets of what the brand stands for covered, strategies for each facet or dimension, and a focus on how to prioritise
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Both to the same extent
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Customs, Architectural elements, Cultural heritage, Other (specify) natural environment; people's aspirations as expressed through predominant life style / philosophy / religion
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	the sentient and non-sentient environment, its future generations as well as those belonging to its political and historical identity (e.g., the country as a whole)
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	No
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	a well-managed brand should be making it a smart city i.e., one which information and resources flow easily between sectors and strata
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes,  Comments J.Gnoth, The Structure of Destination Brands: Leveraging Values, Tourism Analysis, Special Issue, 2007, 12 (5-6): 345-358. Hakala, U., A. Lemmetyinen and J.Gnoth (2010) Companies as vectors of nation branding: The role of Nokia in branding Finland, (eds. F.Go and P.Gover) Place branding Yearbook 2010, 55-63, Palgrave-MacMillan .

<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	Yes
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	Yes
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	this model applies once the brand has been identified and exists. it does not capture the dynamics that make places evolve
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	No
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	the brand belongs to the people; the client is the strategic target who feels s/he communicates with a consistent personality
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	Si
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would add:	relevance (is what is salient worth pursuing? A'dam; Europe's Drugs Mecca?)
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes

**P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?**

*Se omitió esta pregunta*

**P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?**

Yes

## PÁGINA 5

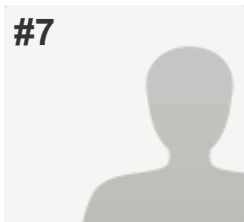
**P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

see Gnoth 2007 the structure of destination brands applies to city brands

**P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

ditto / same as above

#7

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** viernes, 29 de mayo de 2015 18:02:27**Última modificación:** viernes, 29 de mayo de 2015 18:10:55**Tiempo destinado:** 00:08:28**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Male

**P4: Nationality**

Spanish

**P5: Profession**

Professor

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

Professor

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

High level of knowledge

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

High level of knowledge

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

Cities are Gildo Seisdodos's passion. As a marketing professor at IE Business School, he combines teaching, research and consulting activities in the fields of urban planning, local policies and city marketing. The success of his book "How to Manage Twenty-first Century Cities", published by Prentice Hall, has impacted the way cities deal with the new competitive environment, advocating city development strategy approach, which relates traditional planning with strategic urban planning, city branding and city marketing.

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	Generate the desired associations
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concept of brand equity</b>	The value a brand has
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Very relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	A model to achieve the desired association for the brand
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Corporate

<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Customs, Architectural elements, Cultural heritage
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	People that receive or produce urban services
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	It is a kind of association that might be useful for positionng a city
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes

## PÁGINA 4

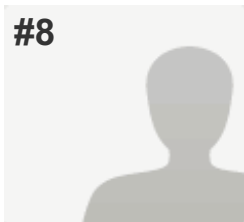
<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	Yes
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	Yes

<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	It includes main relationships in the city
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	Si
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	A satekeholder
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	Si
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	Yes

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	Helping urbana managers and service providers and citizens
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	It helps to understand the city branding process

#8

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** sábado, 30 de mayo de 2015 19:51:10**Última modificación:** sábado, 30 de mayo de 2015 20:01:28**Tiempo destinado:** 00:10:18**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	
<b>P2: Last name</b>	
<b>P3: Sex</b>	Female
<b>P4: Nationality</b>	Italian
<b>P5: Profession</b>	Unviersity Professor
<b>P6: Company or organization</b>	
<b>P7: Tittle</b>	Prof. Dr.
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b> (sin etiqueta)	Medium level of knowledge
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b> (sin etiqueta)	Medium level of knowledge
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	Researcher

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	It should be social inclusion



<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	the value of a brand
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Corporate
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	No
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Cultural heritage

<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	residents, public and private organisations,
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city?</b> Recommended length: 2 lines.	'Smartness' is increasingly part of a city's brand
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes

## PÁGINA 4

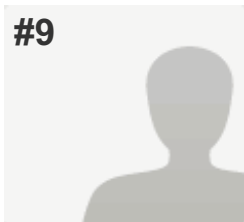
<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	No
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Not very knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	No
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management.</b> Recommended length: 2 lines	Too schematic
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	No
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	It should be ordinary citizens, first of all.

<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	No
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	No

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	I don't know.
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	I don't like this kind of approach.

#9

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** domingo, 31 de mayo de 2015 7:59:21**Última modificación:** domingo, 31 de mayo de 2015 8:06:27**Tiempo destinado:** 00:07:06**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	C
<b>P2: Last name</b>	D
<b>P3: Sex</b>	Male
<b>P4: Nationality</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P5: Profession</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P6: Company or organization</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P7: Tittle</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b> (sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b> (sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	No
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	NA
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Not relevant at all

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Both to the same extent
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	No

<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	No
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Bureaucracy, Customs, Architectural elements, Cultural heritage, Other (specify) Urban culture
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	All with any kind of relation (including symbolic) with the city
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes

## PÁGINA 4

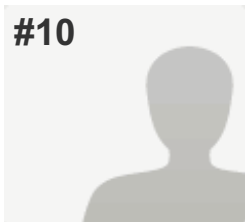
<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	No
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Not very knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	No

<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	NA
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	No
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	NA
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	Si
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	No

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	NA
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	NA

#10

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** domingo, 31 de mayo de 2015 19:27:15**Última modificación:** domingo, 31 de mayo de 2015 19:43:52**Tiempo destinado:** 00:16:36**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	
<b>P2: Last name</b>	
<b>P3: Sex</b>	Male
<b>P4: Nationality</b>	italian
<b>P5: Profession</b>	doctoral candidate
<b>P6: Company or organization</b>	
<b>P7: Tittle</b>	doctoral candidate
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b> (sin etiqueta)	Medium level of knowledge
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b> (sin etiqueta)	Medium level of knowledge
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	I am a doctoral candidate, my research is related to the branding of cities abd region

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	No
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	To audit, keep track and map the evolution and development of the brand



<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	the intangible and tangible value (financial, emotional, perceived) that a brand has embedded into
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Not very relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	No
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Both to the same extent
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	No
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	No

<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Bureaucracy, Customs, Architectural elements, Cultural heritage, Other (specify) politics
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	everyone has a relationship with a city
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	It depends, a smart city can be branded and thus become own brand
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes,  Comments Yes, if one think of countries, and district as barely administrative entities

## PÁGINA 4

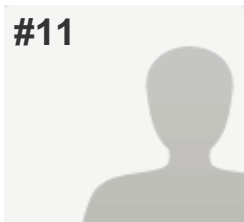
<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	Yes
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	No

<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	is based on pure perception, it does not account of the materiality of place
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	No
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	everyone has a relationship with a city
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	No
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	No
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	Yes

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	the one a priori decided by the major stakeholder
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	Socio political awarness

#11

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 02 de junio de 2015 15:41:50**Última modificación:** martes, 02 de junio de 2015 15:53:01**Tiempo destinado:** 00:11:11**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	
<b>P2: Last name</b>	
<b>P3: Sex</b>	Male
<b>P4: Nationality</b>	USA
<b>P5: Profession</b>	university prof
<b>P6: Company or organization</b>	
<b>P7: Tittle</b>	professor of marketing
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b>	
(sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b>	
(sin etiqueta)	Medium level of knowledge
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	One of the early academicpioneers in the study of branding. 30 years experience. Have textbook on branding in its 4th edition.

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
--	-----

<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	To ensure short-term financial success and long-term brand health.
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Mine: CBBE and brand resonance model
Model 2 (name, autor)	Mine: Points of parity and difference
Model 3 (name, autor)	Mine: 3 step brand architecture process
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	CBBE: the differential effect brand knowledge has on customer response to brand marketing activity
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Very relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Both to the same extent
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes

<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Bureaucracy, Customs, Architectural elements, Cultural heritage, Other (specify) Everything matters ... e.g., sports teams too.
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	Everyone associated with city
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	No
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes

## PÁGINA 4

<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	See above
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	Yes
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Very knowledgeable

<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	Yes
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	I think this model offers a nice structure to think about the different characteristics of a city brand.
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	Si
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	Two key ones are tourists and business leaders
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	Si
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would leave it as it is:	yes
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would leave it as it is:	yes
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	Yes

**P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

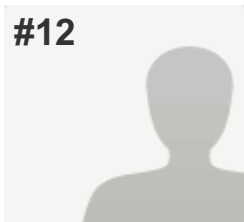
Must consider different constituents and target customers. Salience is huge -- when and how these constituents think of the city. The next four blocks are important too and reflect rational and emotional considerations. Resonance is a little trickier ... although attachment and community work nicely.

**P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

See above



#12

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** miércoles, 03 de junio de 2015 10:48:58**Última modificación:** miércoles, 03 de junio de 2015 11:02:02**Tiempo destinado:** 00:13:04**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	
<b>P2: Last name</b>	
<b>P3: Sex</b>	Male
<b>P4: Nationality</b>	Spanish
<b>P5: Profession</b>	Executive
<b>P6: Company or organization</b>	
<b>P7: Tittle</b>	CEO EMEA & LatAm
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b> (sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b> (sin etiqueta)	Medium level of knowledge
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	20 years international experience in leading companies, multinationals and public institutions, managing strategic projects across every aspect of branding, marketing and communication.

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
--	-----

<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	Create a fulfilling 360° experience for the client
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Interbrand methodologies
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	También denominado "capital de reputación". Es la suma de cualidades distintivas de una marca.
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Very relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Interbrand methodologies
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Both to the same extent
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	Yes

**P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.**

Residents, Environment, History,  
Infrastructures, Leisure tourists,  
Business tourists, Urban planning,  
Visual identity: slogans, logos, Bureaucracy,  
Customs, Architectural elements,  
Cultural heritage,  
Other (specify)  
Every aspect to a certain degree adds up to building a succesful city brand

**P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?**

Every resident living in a city and tourists

**P29: Are you familiar with the concept of the smart city?**

Yes

**P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.**

The concept of smart city can be used when defining our city brand

**P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?**

Yes

#### PÁGINA 4

**P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

Yes

**P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

Model 1 (name, autor)

Intrebrand methodologies

**P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?**

No

**P35: How knowledgeable would you say you are of this model?**

Not very knowledgeable

**P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?**

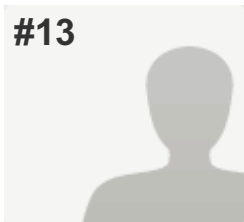
Yes

<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	Cities like products and people have images, identities and brands they have to manage
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	Si
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	Resident or tourist of the city
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	Si
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would leave it as it is:	yes
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would leave it as it is:	yes
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	Yes

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	It must respond to the needs of the particular city when managed, taking into account what the city's stakeholders' needs are
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	same as 46

#13

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** jueves, 04 de junio de 2015 14:43:15**Última modificación:** jueves, 04 de junio de 2015 15:03:24**Tiempo destinado:** 00:20:09**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Male

**P4: Nationality**

Argentino

**P5: Profession**

Profesor

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

Profesor

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

High level of knowledge

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

Medium level of knowledge

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

18 años como profesor de Marketing

## PÁGINA 2

**P12: Do you believe a brand can be managed?**

Yes

**P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.**

Sustentabilidad y fortaleza en el negocio

<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Kevin Keller
Model 2 (name, autor)	David Aaker
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	Valor de la marca como activo desde el punto de vista de la generación de negocios
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Very relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	Multivariables que se puedan gestionar y medir y den por resultado un mayor valor de marca
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Both to the same extent
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	Yes

<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Visual identity: slogans, logos, Architectural elements, Cultural heritage, Other (specify) Eleccion de los anteriores, dependen del objetivo estrategico y target que una ciudad persiga. Por ejemplo, si es negocios, pueden ser importantes burocracia y aduanas, que no tilde antes. Esta es una pregunta problemática sin un objetivo claro
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	Depende del objetivo que persiga la ciudad, los contenidos de su identidad. Pero mayormente deben ser personajes e instituciones, fuertes, éticas, sustentables y con historias o leyendas
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	No
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city?</b> Recommended length: 2 lines.	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes

## PÁGINA 4

<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Adaptación de Keller
Model 2 (name, autor)	Adaptación de Aaker
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	Yes
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Very knowledgeable

<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	Yes
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	Es un modelo muy completo con conceptos adaptables a una ciudad, que busca el mayor valor de una marca, su relación con sus stakeholders
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	Si
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	Cambiaría el concepto por main stakeholders, ya que es muy parecido al manejo de reputación corporativa o de un hub, donde no hay un único target con quien se debe co-crear valor
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	Si
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	Yes

## PÁGINA 5

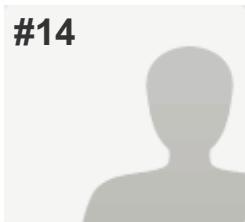
<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	Sustentabilidad, perdurabilidad, seguridad, amigabilidad, servicio, ética
---	---



**P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

Valor para sus principales stakeholders

#14

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** jueves, 04 de junio de 2015 14:57:40**Última modificación:** jueves, 04 de junio de 2015 15:37:53**Tiempo destinado:** 00:40:12**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Female

**P4: Nationality**

Finnish

**P5: Profession**

University lecturer

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

Dr.(Econ.&amp; Bus.Adm.)

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

High level of knowledge

Comments

I have done my Ph.D. within the area, as well as brand management (in its various forms) has been and is my main research topic for years. I also teach and do consulting within the area.

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

High level of knowledge

Comments

City branding is my specific area of knowledge, as I am especially interested in place (and tourism) branding.

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

Principal lecturer in tourism, project manager in tourism development project, Ph.D on destination branding, university lecturer in marketing, specified in services and branding research.

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	Brand can be managed for creating shared understanding of the meaning of the brand with different stakeholders.
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b> Model 1 (name, autor)	I use many branding related models in teaching, with criticism. But pure models on "brand management" are, in fact, rare.
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concept of brand equity</b>	It is customer's perception of the value of the brand, by the book. Very unclarified concept.
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b> Model 1 (name, autor)	Again, there are models. e.g. those described as processes, but I think that they are not able to capture whole phenomenon.
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	It should capture the complexity of the phenomenon, being not just "boxes" that has arrows to another boxes.
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Corporate
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Architectural elements, Cultural heritage
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	There are many, key stakeholders would be at least residents, businesses, authorities, visitors,
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	Apparently it is one element - smart city itself could be seen as a brand.
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes,  Comments I see that place branding as such has many common features, regardless what the specific "place" is.

## PÁGINA 4

<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
--	-----

**P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

Model 1 (name, autor)

Customer-based brand equity, Keller

Model 2 (name, autor)

Brand equity, Aaker

**P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?**

Yes

**P35: How knowledgeable would you say you are of this model?**

Very knowledgeable

**P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?**

No

**P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines**

It only takes one stakeholder into account.

**P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?**

No

**P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines**

Not very easy to define. Who of many stakeholders would be THE customer?

**P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?**

Si

**P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?**

Yes

**P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?**

I would eliminate:

response and relationship should be modified for creating more dynamic model.

**P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?**

Yes

**P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?**

I would eliminate:

Again, I would reconsider the model for creating more dynamic model. As it is now, it seems a little bit one-sided.

**P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?**

Yes

## PÁGINA 5

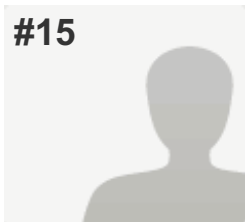
**P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

Stakeholders, creation of shared understanding of meaning, dynamics.

**P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

Brand equity is outcome of the process of creating shared understanding of the brand.

#15

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** viernes, 05 de junio de 2015 18:17:40**Última modificación:** viernes, 05 de junio de 2015 19:17:46**Tiempo destinado:** 01:00:05**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Female

**P4: Nationality**

SPAIN

**P5: Profession**

TEACHING AND RESEARCH

**P6: Company or organization****P7: Tittle**INTERNATIONAL COORDINATOR FOR  
UNDERGRADUATE STUDIES**P8: Contact telephone (optional, it will be used  
exclusively to expand upon or clarify questions  
related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

Medium level of knowledge

Comments

My research area is intangibles management and its application to the brand analyzing identity, image, CSR and reputation and how they work together in the brand strategy and communication strategy.

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

Low level of knowledge

Comments

I explain city brand from a sustainable perspective in the subject CSR in the second year of Marketing Degree at ESIC.

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

I am senior lecturer at ESIC in Communication and Marketing. My research area is Intangible Management, specially CSR and sustainability and this communication strategy of global companies. I am lecturer in undergraduate and postgraduate programs at ESIC. And, I am the international coordinator for undergraduate studies at ESIC.

## PÁGINA 2

**P12: Do you believe a brand can be managed?**

Yes

**P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.**

Discover the expectations of stakeholders and give them what they need from brands creating a community, sharing and creating relevant experiences.

**P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

Yes

**P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

Model 1 (name, autor)

Brand equity, Keller

Model 2 (name, autor)

Corporate brands, Schultz

Model 3 (name, autor)

Brand Personality, Aaker

**P16: Are you familiar with the concept of brand equity?**

Yes

**P17: Please, define the concept of brand equity**

It is the brand value considering how strong and unique the brand is for costumers in the market

**P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?**

Very relevant

## PÁGINA 3

**P19: Do you believe that city brands can be managed?**

Yes

**P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

No



<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	It means that we can use the brand management model in real situations and check if it works and why.
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Both to the same extent
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Cultural heritage, Other (specify) Urban Transportation and quality of life of the city,
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	You need to define considering the location of the city. In general: citizens, tourists, governments, public institutions, NGO's, companies, media, personalities and celebrities...
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	This concepts should work together. For example, it is not easy to give arguments to consider Beijing as a smart city because this city has a big problem with pollution. If you perceive a country as sustainable it is easier to develop the smart city concept. It is the case of Spain.

**P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?**

Yes,

Comments

Again, it is easier if they work together. But, considering the case of China, there are some smart cities or some specific districts in Beijing or Shanghai. It means that the concept of smart city is different considering the country. In Shanghai you can find one of the most sustainable hotels but it is really hard live in the city sometimes because the pollution is very high. FYI: [http://euchina-ict.eu/wp-content/uploads/2015/01/Smart\\_City\\_report\\_draft-White-Paper-\\_March-2014.pdf](http://euchina-ict.eu/wp-content/uploads/2015/01/Smart_City_report_draft-White-Paper-_March-2014.pdf)

#### PÁGINA 4

**P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

Yes

**P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

Model 1 (name, autor)

Brand Equity, Aaker

Model 2 (name, autor)

Brand Equity, Keller

Model 2 (name, autor)

Brand Equity, Kotler

**P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?**

Yes

**P35: How knowledgeable would you say you are of this model?**

Knowledgeable

**P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?**

Yes

**P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines**

I think you can apply to the city brand considering stakeholders and the role of cities to create feedback with citizens. You need to know the expectations of each stakeholder and then find some ideas to create a common place of participation. A city is a place where people is interacting in very different contexts.

**P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?**

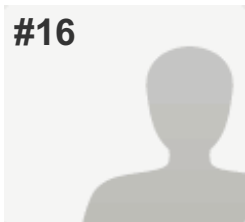
Si

<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	All the stakeholders I mention above.
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	Si
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	
I would leave it as it is:	yes
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	
I would leave it as it is:	yes
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	Yes

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	If you consider the keller model is only oriented to customers you can create your model based on keller and including all the relevant stakeholders for any city. It is very important understand that a city is a place where people meet with different objectives but the city alway gives the opportunity to create original experiences to recommend the city and come back again.
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	Similar to the question 46. Some cities are love brands, like NY, Barcelona, etc. The reason is because these and other cities in the world have different brands, products, experiences, etc. and all together make the place unique and original.

#16

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** domingo, 07 de junio de 2015 14:08:50**Última modificación:** domingo, 07 de junio de 2015 14:54:18**Tiempo destinado:** 00:45:27**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Male

**P4: Nationality**

Spain

**P5: Profession**

Consultant

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

Partner

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

Low level of knowledge

Comments

Not in brand management but in place brand management, which is rather different

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

High level of knowledge

Comments

Placebrand management as part of urban management

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

Miguel ejerce de consultor principal de los dos proyectos que hoy en día son referencia en Europa en gestión innovadora de marca-territorio, CityLogo y AT.Brand, a través de los cuales asesora a más de 15 ciudades y gobiernos locales, entre ellos Dublín, Oslo, Liverpool, Varsovia o Génova. También forma parte del equipo que presta asistencia técnica al proyecto de Marca País Nicaragua. Previa a su etapa como consultor internacional, Miguel Rivas aporta una dilatada experiencia en posiciones senior en el sector público, en políticas industrial y de fomento de sectores productivos. En 2013 presidió el jurado de los premios Territorio & Marketing, el evento de mayor prestigio en España sobre place branding y marketing territorial.

## PÁGINA 2

**P12: Do you believe a brand can be managed?**

Yes

**P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.**

From now onwards we you say brand management I mean placebrand management, which is something rather different

**P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

No

**P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

*Se omitió esta pregunta*

**P16: Are you familiar with the concept of brand equity?**

Yes

**P17: Please, define the concepto of brand equity**

In placebrand management is the collaboration model, the placebrand managed by the city's stakeholders

**P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?**

Very relevant

## PÁGINA 3

**P19: Do you believe that city brands can be managed?**

Yes

**P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

Yes

**P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

Model 1 (name, autor)

The collaborative model, Miguel Rivas-TASO

**P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?**

Model 1 (yes, no)

Yes

**P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2**

The one addressing five elements: articulation to existing different sector-focused city marketing practices; choice on type of brand platform; leadership and decision-making; full-time dedicated team; funding model

**P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?**

Corporate

**P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?**

No

**P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?**

No

**P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.**

Residents, Infrastructures, Leisure tourists,  
Business tourists, Urban planning,  
Visual identity: slogans, logos,  
Architectural elements, Cultural heritage

**P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?**

Roughly speaking local entities which interact regularly with international audiences and citizenship

**P29: Are you familiar with the concept of the smart city?**

Yes

**P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.**

In principle i do not see any special relationship between both concepts.

**P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?**

Yes,

Comments

Placebranding techniques are being useful as part of the toolkit in revitalizing deprived neighbourhoods

#### PÁGINA 4

**P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

No

**P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

*Se omitió esta pregunta*

**P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?**

No

**P35: How knowledgeable would you say you are of this model?**

Not very knowledgeable

**P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?**

No

**P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines**

It could be, but like in other models coming from commercial/corporate brand management there is a poor understanding of the "urban question" or what a city is.

**P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?**

No

**P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines**

Roughly speaking map of potential audiences can be grouped into 4-5 clusters: visitors, business/investment/, knowledge/talent, residents

**P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?**

No

**P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?**

Yes

**P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?**

I would add:

The articulation between city brand management and specific sector-oriented city marketing perspectives

**P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?**

Yes

**P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?**

I would add:

Narrative complementing imagery. As we are speaking in particular about management and not only on city brand building, I would add co-decision making and funding

**P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?**

Yes

## PÁGINA 5

**P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

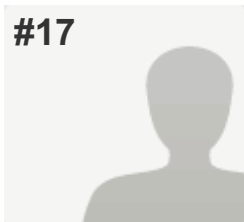
To give precise response to two fundamental questions: building up a unifying narrative of the contemporary city, and provide a shared working agenda to those key local stakeholders which are communicating the city to different audiences

**P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

Not to take over the role of the existing sector-focused city marketing practices and their related ad-hoc coalitions of stakeholders



#17

**INCOMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 08 de junio de 2015 2:47:44**Última modificación:** lunes, 08 de junio de 2015 2:49:16**Tiempo destinado:** 00:01:31**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	
<b>P2: Last name</b>	
<b>P3: Sex</b>	Male
<b>P4: Nationality</b>	Australian
<b>P5: Profession</b>	Academic
<b>P6: Company or organization</b>	
<b>P7: Tittle</b>	Dr.
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b> (sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b> (sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	Local government manager, Business operator, Academic

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
--	--------------------------------

<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 4

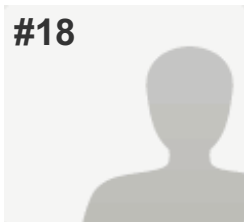
<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

#18

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 08 de junio de 2015 7:57:26**Última modificación:** lunes, 08 de junio de 2015 8:08:37**Tiempo destinado:** 00:11:10**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Male

**P4: Nationality**

australian

**P5: Profession**

academic

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

associate dean

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

Medium level of knowledge

Comments

i have created brands in my career

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

Low level of knowledge

Comments

limited knowledge

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

background in engineering, technical sales and marketing, general management, academia in business administration

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	to maximise market share and optimise profitability
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	No
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	unknown to me
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Not relevant at all

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	unknown
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Corporate
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes

<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Environment, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Bureaucracy, Customs, Architectural elements
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	all residents
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	little
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes

## PÁGINA 4

<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	No
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Not very knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	No
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	it appears irrelevant

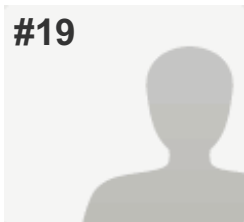
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	No
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	tourists, investors, potential residents
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	No
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would add:	purpose & motivation
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would leave it as it is:	yes
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	No

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	unknown
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	unknown



#19

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 08 de junio de 2015 10:58:35**Última modificación:** lunes, 08 de junio de 2015 12:38:11**Tiempo destinado:** 01:39:36**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Female

**P4: Nationality**

Española

**P5: Profession**

Docente Investigador

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

Ph. D.

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)***Se omitió esta pregunta***P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

Medium level of knowledge

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

Medium level of knowledge

**Comments**

I have been part of different research projects funded by the University of the Basque Country, such 'From city marketing to city branding. Marketing strategies for the development of city competitiveness in the 21st century'. My work has been presented at various national and international conferences, and journals (Cities, Journal of Place Management and Development, Global Journal of Business Research and Revista de Dirección y Administración de Empresas).

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

I hold a doctorate and I am a researcher and professor in the department of Financial Economics II, at the Public University of the Basque Country. My main line of research is place marketing, city branding and urban competitiveness factors. My work has been presented at various national and international conferences, and journals (Cities, Journal of Place Management and Development, Global Journal of Business Research and Revista de Dirección y Administración de Empresas).

## PÁGINA 2

**P12: Do you believe a brand can be managed?**

Yes

**P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.**

In my opinion the ultimate objective of brand management should be to be a competitive factor. Brand as a source of distinctiveness and a means of creating sustainable competitive advantages that can be defended over time and against competitors. The brand gives an added value which in many cases is essential in choosing target groups.

**P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

No

**P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

*Se omitió esta pregunta*

**P16: Are you familiar with the concept of brand equity?**

Yes

**P17: Please, define the concepto of brand equity**

Brand equity refers to the value of a brand.

**P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?**

Very relevant

## PÁGINA 3

**P19: Do you believe that city brands can be managed?**

Yes

**P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

No

<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Product
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Infrastructures, Leisure tourists, Business tourists, Urban planning, Visual identity: slogans, logos, Customs, Architectural elements, Cultural heritage, Other (specify) Basically city's image and city's identity which reflected the above factors
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	Residents, politicians, businessmen, artists, tourists, journalists, potential foreign investors, and public administration officials.
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	Smart cities of the future will find ways to incentivize and enable private sector innovation and local economic growth, and good city branding attracts and retains new talent, startups, services, and the arts. Smart cities cannot exist without being branding.

**P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?**

Yes,

Comments

In my opinion the premises of management of places and its branding are applicable to the management of city branding. For example the country brand ("made in") is previous to the city brand.

#### PÁGINA 4

**P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?**

No

**P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.**

*Se omitió esta pregunta*

**P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?**

No

**P35: How knowledgeable would you say you are of this model?**

Not very knowledgeable

**P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?**

No

**P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines**

Branding is more complicated for a city than for a good, service or company, because the number of 'stakeholders' involved is greater and more varied: residents, politicians, businessmen, artists, tourists, journalists, potential foreign investors, and public administration officials. Because there is reluctance to commit to "what I want to be": the determination, the wish to 'be something' is the key to building a brand. Self-esteem is necessary to achieve one's goals, but self-esteem usually fails, not only in individuals but also in cities, regions, and countries. Because the reason behind city branding is generally to promote the city as a tourist destination, business center, and place of residence. But building a city brand does not mean merely recreating a visual identity based on its visual elements. If the basis of a successful city is assumed to be its unique, distinctive positioning, difficulties arise because most cities do not identify with a single value but with many, some of which are also shared by other cities.

<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	Residents, businessmen, tourists, foreign investors
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would add:	city's image
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	Yes

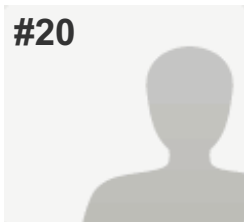
**P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

The creation and development of city branding start from two premises: The first is that the form, content, and meaning of a city come from peoples' minds. They know and understand the city through their own perceptions and process those perceptions into their own understandable image of it. This city's image must be based on consolidating its identity (history, demography, economy, values, etc.); it must be a strong, distinctive, recognizable, consistent image and, above all, it must create a favorable opinion among the different groups to which it is addressed. The second premise is an extension of the first: It assumes that the best way to attempt to influence peoples' perceptions and image of a city is the same way that the private sector has been using for years for its goods and services, i.e. by creating and developing its brand. The branding strategy of a city is considered as an innovative response to the demands identified in the city by its different target groups.

**P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

We must understand the brand equity as a concept created and maintained in the mind of the client, and therefore, to estimate it, it will be necessary to know and to understand the perceptions of the market in relation to them. The brand of a city is its name and the logo and slogan, if any, associated with a group of attributes perceived by its target group that cause positive or negative reactions. Thus, if a city treats its brand as a mere name it is making a mistake, since the challenge of a brand name should be to create a series of deep, positive associations that reflect it and make it attractive, unique, and different, and that can communicate it to its different target groups.

#20

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 08 de junio de 2015 14:25:21**Última modificación:** lunes, 08 de junio de 2015 14:45:17**Tiempo destinado:** 00:19:55**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	
<b>P2: Last name</b>	
<b>P3: Sex</b>	Male
<b>P4: Nationality</b>	Greek
<b>P5: Profession</b>	Senior Lecturer in Marketing
<b>P6: Company or organization</b>	
<b>P7: Tittle</b>	Dr
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b> (sin etiqueta)	Medium level of knowledge
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b> (sin etiqueta)	High level of knowledge
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	I did my PhD on city markeitng in the University of Groningen in the Netherlands. I have held teaching and research positions in the Netherlands, Hungary and the UK. I also work as an advisor in place branding.

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
--	-----

<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	To provide a pathway for consumers to experience the brand.
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Consumer based brand equity model by K.L. Keller
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concept of brand equity</b>	The ways in which consumers make the brand useful in their lives.
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Very relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	City Brand Communication Model, (Kavaratzis, 2004)
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	
Model 1 (yes, no)	Yes
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	A model that describes the ways in which city-brand managers might influence the development of the brand.
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Corporate
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes



<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	No
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, History, Infrastructures, Urban planning, Architectural elements, Cultural heritage
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	Everyone with an interest (political, economic, emotional, functional) in the city's development.
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	It does influence but only if being 'smart' is used as a basic value that the brand is built upon.
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes,  Comments In general, only for districts and regions. Only in some ways and to a smaller extent only they are relevant to nations and continents.

## PÁGINA 4

<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	CBBE by K.L. Keller
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	Yes
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Very knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	No

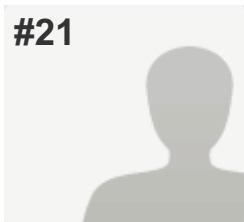
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	Because all the main questions (on the right hand) are so much more complex when we talk about places...
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	Si
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	All stakeholders as defined earlier but perhaps prominently the residents.
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	Si
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would leave it as it is:	Yes
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would leave it as it is:	Yes
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	Yes

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	It must be based on a) analysis, b) strategic vision, c) participation and d) creativity. The ultimate objective is to improve the quality of life of the place by influencing peoples' perceptions.
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	The same as above with a greater emphasis on participation. It needs to be inclusive and participatory.



#21

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 09 de junio de 2015 1:39:02**Última modificación:** martes, 09 de junio de 2015 2:27:31**Tiempo destinado:** 00:48:29**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Male

**P4: Nationality**

Australian

**P5: Profession**

Academic

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

Academic Director

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

Medium level of knowledge

Comments

I have been involved in a number of Branding activities for Australian and Chinese companies as a manager (not as an external PR / Brand consultant). Recently I have established my own website, logo and positioning statement to brand myself within the Education-consulting profession.

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

Low level of knowledge

Comments

My city brand management activities have been at a micro level; that is, when selling the virtues of a particular city to a person I am recruiting for a particular job, for a particular city.

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

Qualified tradesperson - 6 years. Professional experience 10 years. Academic 10 years.

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	When a consumer sees the brand they make an immediate positive association with the brand. This leads to an increased purchasing desire of that brand's offering.
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	No
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	This question is hard to understand. The word 'equity' can relate to value (\$\$) or fairness (justice) - so I am unsure how to answer this question? Therefore disregard Q18.
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	End to end activities of branding. From research, to execution, to managing changing societal trends. The model will have branding messages that cover multiple contingencies (positive and negative). The model must include a management team.
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Product
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	No
<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	Yes
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, Infrastructures, Leisure tourists, Visual identity: slogans, logos, Architectural elements
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	Residents, business, government, investors and potential tourists
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	Important. The term 'smart' conjures up thoughts of 'environmentally friendly' it relates to 'innovation' it engenders the notion that the 'infrastructure' is good both for tourists and investors etc etc
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes,  Comments Silicon Vally is an example of district brand management. The Bund in Shanghai is another district example. Country examples include: Australia for the Great Barrier Reef, Kangaroos etc. Some African nations brand themselves on Wild Life i.e. lions, zebras etc. The U.S.A brands itself as "The Land of the Free" It is difficult to manage the brand of a continent when multiple nations are involved i.e Europe and Africa (as mentioned above). However Australia is a continent with only one nation so brand management is easier.

<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	No
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Not very knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	Yes
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	It is easy to conceptualise. It is easy to follow. It is basic but more detailed plans could be extrapolated from it.
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	Si
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	Primarily it is the tourist and the investor
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	Si
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b> I would leave it as it is:	On face value I would leave the model as it is. However if given the chance to work with it, I might change my mind afterward.
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes

**P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?**

I would leave it as it is:

See comment above (the model is conceptual - so it is a guide of the macro elements. Before making a final judgement I would like to see the application of this in the management of a city brand).

**P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?**

Yes

## PÁGINA 5

**P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

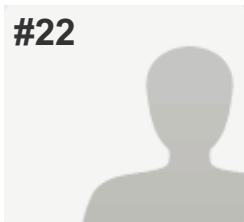
It must comply with ethics and transparency. Its objective must be to enhance the feelings of the residents first followed by attracting visitors to the city (tourists and investors).

**P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

(If equity means value \$\$) then it must be built on sustainable promises. It must be based on realities and not fiction. The objective is to position the city as a brand in the minds of its residents and potential visitors, incrementally. The brand needs to be developed strategically. It must deliver on its promises. This will then in turn create good will in the minds of the consumers and this good will will spread. Therefore the city brand will be positioned in the 'minds' of the consumers - this is the ultimate goal.



#22

**INCOMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 09 de junio de 2015 20:47:36**Última modificación:** martes, 09 de junio de 2015 20:55:02**Tiempo destinado:** 00:07:26**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: First name****P2: Last name****P3: Sex**

Male

**P4: Nationality**

Hungarian

**P5: Profession**

Higher Education

**P6: Company or organization****P7: Tittle**

Vice-Rector

**P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)****P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?**

(sin etiqueta)

High level of knowledge

Comments

Have taken part in several branding and rebranding projects. Author of "The power of the name".

**P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?**

(sin etiqueta)

High level of knowledge

Comments

Several publications connected to the field, Worked for the top Hungarian cities.

**P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines**

1999-2006 Copywriter, creative group head at international advertising agencies, 2006- Head of Marketing Department 2010- Dean of the Tourism and Business Faculty 2014- Vice Rector

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	To create a consistent, clear picture of the brand in the consumer's mind
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Papp-Váry model
Model 2 (name, autor)	Anholt city brand hexagon
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concept of brand equity</b>	Added value measured
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 4

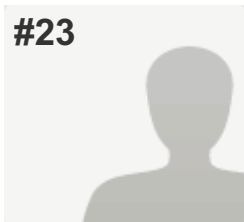
<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

## PÁGINA 5

<b>P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>

#23

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** miércoles, 24 de junio de 2015 9:12:36**Última modificación:** miércoles, 24 de junio de 2015 9:31:51**Tiempo destinado:** 00:19:14**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

<b>P1: First name</b>	
<b>P2: Last name</b>	
<b>P3: Sex</b>	Female
<b>P4: Nationality</b>	Dutch
<b>P5: Profession</b>	Tourism/ Marketing
<b>P6: Company or organization</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P7: Tittle</b>	Assistant Marketing Director
<b>P8: Contact telephone (optional, it will be used exclusively to expand upon or clarify questions related to the questionnaire)</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P9: To what extent do you consider yourself an expert in brand management?</b> (sin etiqueta)	Medium level of knowledge
<b>P10: To what extent do you consider yourself an expert in city brand management?</b> (sin etiqueta)	Medium level of knowledge
<b>P11: Provide a brief description of your professional career. Recommended length: 4 lines</b>	I have been studying tourism for 3 years. Then I did one year in specialisation in brand management with these subjects. Now I'm gaining some professional experience in the work field and I will go back to school in September for a MSc in Business Administration

## PÁGINA 2

<b>P12: Do you believe a brand can be managed?</b>	Yes
<b>P13: What is the ultimate objective of brand management? Recommended length: 2 lines.</b>	The positioning of a brand, creating brand awareness, building brand equity.
<b>P14: Do you use any brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P15: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P16: Are you familiar with the concept of brand equity?</b>	Yes
<b>P17: Please, define the concepto of brand equity</b>	The value of the brand
<b>P18: To what extent do you consider this concept relevant to brand management?</b>	Relevant

## PÁGINA 3

<b>P19: Do you believe that city brands can be managed?</b>	Yes
<b>P20: Do you use any city brand management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	No
<b>P21: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P22: Do you believe that it is a comprehensive brand management model?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P23: What do you understand by a comprehensive brand management model? Recommended length: 2</b>	A model that describes the steps where a brand goes through in its development
<b>P24: What premises of brand management (product or corporate) do you believe apply best to the city?</b>	Corporate
<b>P25: Do you believe that the premises of corporate brand management are applicable to city brands?</b>	Yes

<b>P26: Do you believe that the premises of product brand management are applicable to city brands?</b>	No
<b>P27: Which of the following factors must be taken into account by city brand management? Select all those that you consider appropriate.</b>	Residents, Environment, History, Leisure tourists, Business tourists, Customs, Architectural elements, Cultural heritage
<b>P28: Who do you consider to be a city's stakeholders?</b>	Anyone that is concerned with the city (inhabitants, government, tourists, etc)
<b>P29: Are you familiar with the concept of the smart city?</b>	Yes
<b>P30: To what extent does the concept of brand influence the construction of the smart city? Recommended length: 2 lines.</b>	These two concepts are strongly related. In the 'smart-city' approach, the image of the brand can and should be taken into account. This will enhance quality and performance of urban services, to reduce costs and resource consumption, and to engage more effectively and actively with its citizens.
<b>P31: Do you believe the premises of city brand management are applicable to the management of places (districts, countries, continents, etc.)?</b>	Yes

## PÁGINA 4

<b>P32: Do you use any brand equity management models in your professional life designed by prestigious consultants/authors?</b>	Yes
<b>P33: If the answer to the previous question was yes, please indicate which, following the structure name, autor.</b>	
Model 1 (name, autor)	Customer based brand equity pyramid, Keller
<b>P34: Are you familiar with Professor Kevin Lane Keller's brand management model based on building customer-based brand equity?</b>	Yes
<b>P35: How knowledgeable would you say you are of this model?</b>	Very knowledgeable
<b>P36: Please take a few minutes to review Keller's model above. Do you believe that this model can be applied unmodified to city brands?</b>	Yes

<b>P37: Briefly indicate why this model can or cannot be applied to city brand management. Recommended length: 2 lines</b>	It can be used in cities as well because from this model one can deduce the stages and objectives that the brand goes through at each stage. In which Resonance is equal to intense brand loyalty and in which salience is simple brand awareness. So if you would like tourists to be loyal to your city/country, one can use this model efficiently.
<b>P38: Keller's brand management model exclusively takes into account the client's/customer's perspective. Do you believe that this is a valid premise for city management?</b>	No
<b>P39: In your opinion, who is the "client"/"customer" for/in a city? Recommended length: 2 lines</b>	the customer is the tourists that's visiting. There are a lot of factors that influence the experience of the tourists such as friendliness of the local people. This should also be taken into account.
<b>P40: Could all of a city's stakeholders be identified as its clients/customers following Professor Keller's premises?</b>	No
<b>P41: Professor Keller's model consists of four steps: identity, meaning, response and relationships. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P42: Would you eliminate any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P43: Professor Keller's model is comprised of six building blocks: salience, performance, imagery, feelings, judgements and resonance. In your opinion, do these criteria apply to the management of a city Brand?</b>	Yes
<b>P44: Would you take away any of the above criteria or add others in order to successfully build brand equity for a city?</b>	<i>Se omitió esta pregunta</i>
<b>P45: Do you consider the concept of brand equity relevant when applied to the city?</b>	Yes



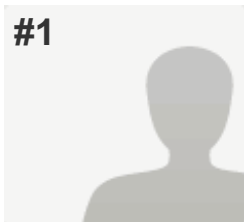
**P46: What premises must a city brand management model comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

I think it should provide a full view of all the stakeholders and the way they affect the city brand. This includes activities but also attitude of the locals. However, the model will be extended then. It should include all factors that influence destination branding.

**P47: What premises must a city brand management model based on building brand equity comply with and what objectives must it fulfil? Recommended length: 4 lines.**

x

#1

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** domingo, 14 de junio de 2015 20:11:49**Última modificación:** domingo, 14 de junio de 2015 20:28:42**Tiempo destinado:** 00:16:52**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	3	1	4	4
Significado/meaning	1	2	1	2
Respuestas/responses	4	3	3	1
Relaciones/relationships	2	4	2	3

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	2	5	1	3
Desempeño/performance	6	3	5	1
Imágenes/imagery	1	6	6	6
Juicios/judgements	5	1	4	4
Sentimientos/feelings	4	2	3	5
Resonancia/resonance	3	4	2	2

## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	Totalmente en desacuerdo
La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	En desacuerdo
Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	De acuerdo
El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	Totalmente de acuerdo

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	Valor diferencial percibido frente a otras ciudades competidoras
Significado/meaning	Historia y cultura conocidas
Respuestas/responses	Experiencias reales vividas directamente o por terceros
Relaciones/relationships	Conexiones emocionales establecidas a través de la comunicación

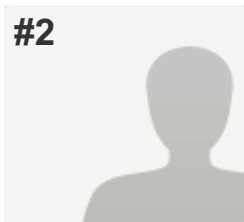
**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Prominencia/salience	Aparece mucho en los medios, en las películas y en las redes
Desempeño/performance	Funciona bien y avanza social, económica, cultural y políticamente
Imágenes/imagery	Postales que están en el inconsciente de la gente
Juicios/judgements	A partir de una experiencia directa
Sentimientos/feelings	A partir de experiencias indirectas y luego directas
Resonancia/resonance	La forma de ser de la gente (residentes) dice algo sobre la forma de ser de cada stakeholder (excepto residentes porque son ellos mismos esa gente)

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?	A través de acontecimientos internacionales y la ficción
...diferenciar la marca?	Lo mismo que lo anterior+espacio urbano y forma de ser de la gente
...respuestas positivas hacia la marca?	Trato personal de la gente+entorno (clima y urbanismo)
...lealtad hacia la marca?	Compromiso con los valores sociales dominantes en cada momento
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	Todo lo anterior+ciclo de recomendaciones positivas

#2

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** domingo, 14 de junio de 2015 22:33:54**Última modificación:** domingo, 14 de junio de 2015 23:15:55**Tiempo destinado:** 00:42:00**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	2	4	4	4
Significado/meaning	1	3	1	1
Respuestas/responses	3	2	2	2
Relaciones/relationships	4	1	3	3

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	4	3	4	4
Desempeño/performance	1	2	1	1
Imágenes/imagery	6	6	6	6
Juicios/judgements	5	5	5	5
Sentimientos/feelings	3	4	3	3
Resonancia/resonance	2	1	2	2

## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	De acuerdo
La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	En desacuerdo
Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	Totalmente de acuerdo
El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	elementos propios y distintivos que tiene la ciudad y que las pone en valor para hacerla atractiva a potenciales visitantes.
Significado/meaning	La variedad de experiencias que la ciudad puede generar a sus públicos. Requiere una gestión adecuada y única.
Respuestas/responses	Impacto que se genera en el corto plazo en los stakeholders a partir de una propuesta de valor y experiencias que es capaz de generar la ciudad
Relaciones/relationships	Como consecuencia de las respuestas, la capacidad de la ciudad en generar de nuevo interés en estas u otras experiencias. En definitiva, si la ciudad es capaz de generar repetición en los públicos. Si la gente regresa con ese u otros fines y si recomienda la visita a la ciudad.

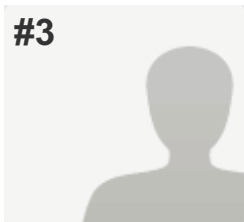
**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Prominencia/salience	el reconocimiento de la ciudad por los stakeholders. Debe conocer qué atributos dan prominencia para reforzarlos, si son aquellos que se desean destacar.
Desempeño/performance	Acciones específicas, hechos destacados, personalidades, etc. que resaltan la prominencia de la ciudad.
Imágenes/imagery	Aquellas que identifican la ciudad con sus atributos y que refuerzan su reconocimiento
Juicios/judgements	Valoraciones generales y coincidentes de la ciudad. Todo gestor debe contribuir a que la buena fama y el reconocimiento de la ciudad se extienda por todos los medios y testimonios directos
Sentimientos/feelings	La vinculación emocional con la ciudad. Es el resultado de las experiencias que la ciudad genera en sus públicos.
Resonancia/resonance	La respuesta obtenida por parte de la ciudad. Se necesita una buena dosis de iniciativa para enganchar a los públicos.

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?	Una buena estrategia de comunicación basada en experiencias propias y únicas.
...diferenciar la marca?	Resaltar en la comunicación qué ofrece la ciudad de forma distintiva, que otras ciudades no tienen.
...respuestas positivas hacia la marca?	Generando experiencias irrepetibles que generen mucha viralidad de los públicos.
...lealtad hacia la marca?	Generando el deseo por volver a la ciudad. Esto se une a generar vínculos emocionales con la ciudad.
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	A partir de experiencias únicas: festivales, eventos, exposiciones de cultura, monumentos, gente, gastronomía, la lista no tiene fin. La consecuencia es que cuando generas una lovemark, la gente siempre desea volver a ese lugar.

#3

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 15 de junio de 2015 7:12:43**Última modificación:** lunes, 15 de junio de 2015 8:10:33**Tiempo destinado:** 00:57:50**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	1	3	4	2
Significado/meaning	1	3	4	2
Respuestas/responses	1	3	4	2
Relaciones/relationships	1	3	4	2

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	1	3	4	2
Desempeño/performance	1	3	4	2
Imágenes/imagery	1	3	4	2
Juicios/judgements	1	3	4	2
Sentimientos/feelings	1	3	4	2
Resonancia/resonance	1	3	4	2



## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	De acuerdo
La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	En desacuerdo
Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	Totalmente de acuerdo
El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	Imagen que transmite la ciudad o percepciones
Significado/meaning	Sentimientos que provoca en las personas
Respuestas/responses	Ganas de conocer más, visitar, estudiar, trabajar en esa ciudad
Relaciones/relationships	Vinculos que pueden existir entre lo que ofrece la ciudad y cada stakeholder

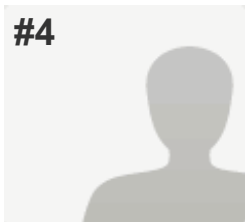
**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Prominencia/salience	La ciudad destaca frente a otras por..., es considerada ante otras opciones por...
Desempeño/performance	Cumple lo que promete o lo supera, generando una experiencia para compartir y repetir, con poca disonancia entre lo que proponemos y ofrecemos. No decepcionamos y superamos las expectativas
Imágenes/imagery	Generamos reacciones positivas
Juicios/judgements	Generamos experiencias positivas
Sentimientos/feelings	Generamos emociones positivas
Resonancia/resonance	Generamos fidelidad y recomendación a otros

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?	estudios de notoriedad y conocimiento de la marca por país o por otras capitales o ciudades de otros países
...diferenciar la marca?	DAFO para establecer donde pueden estar las ventajas diferenciales y posibles oportunidades/ventajas competitivas. Estudios comparativos percepción/experiencias
...respuestas positivas hacia la marca?	Estudios percepción sobre la ciudad/ disposición a ir a esa ciudad. Analisis de barreras entre buena imagen y disposición para ir.
...lealtad hacia la marca?	Estudios recomendación / estudio repetición visitas y motivos. Puntos fuertes valorados en esas recomendaciones/repeticiones
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	Asociaciones con ciudades de otros países, marcas fuertes y favorables en los puntos diferenciales de la ciudad que aporten significado a la propuesta.( IE en ranking de mejores escuelas de negocios del mundo para estudiantes interesados por Madrid como ciudad para ampliar estudios)...etc

#4

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 15 de junio de 2015 10:05:30**Última modificación:** lunes, 15 de junio de 2015 10:23:18**Tiempo destinado:** 00:17:47**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	1	1	1	1
Significado/meaning	2	2	2	2
Respuestas/responses	3	3	3	3
Relaciones/relationships	2	2	2	2

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	1	1	1	1
Desempeño/performance	2	2	2	2
Imágenes/imagery	3	3	3	3
Juicios/judgements	1	1	1	1
Sentimientos/feelings	2	2	2	2
Resonancia/resonance	3	3	3	3

## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	De acuerdo
La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	Totalmente de acuerdo
El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	En desacuerdo

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	Saber quién eres, cuál es tu esencia y cuál es tu pasión
Significado/meaning	Saber porqué estás aquí
Respuestas/responses	Saber recibir el feedback de tus stakeholders
Relaciones/relationships	Saber cuál es tu papel y cómo puedes fortalecer a las relaciones que tienes

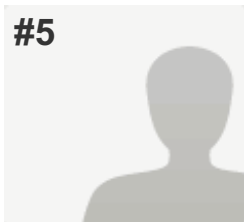
**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Prominencia/salience	Las cosas que dices
Desempeño/performance	Las acciones que haces
Imágenes/imagery	Las cosas que dices y haces
Juicios/judgements	Lo que dicen de tu ciudad
Sentimientos/feelings	Lo que sienten de tu ciudad
Resonancia/resonance	El boca-oreja que generas cuando compartes una pasión

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?	Realizando alianzas y acciones de comunicación con mis grupos de interés
...diferenciar la marca?	Uniendo lo que "soy" con lo que "piensan o dicen de mi" y aprovechándolo al máximo con acciones y comunicación
...respuestas positivas hacia la marca?	Alineando correctamente mi "hacer" con mi "decir o prometer" a mis grupos de interés
...lealtad hacia la marca?	Estableciendo lazos de confianza entre mis stakeholders
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	Fortaleciendo las apreciaciones positivas de lo que "digo y hago" y minimizando las negativas.

#5

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 15 de junio de 2015 11:26:05**Última modificación:** lunes, 15 de junio de 2015 11:37:24**Tiempo destinado:** 00:11:19**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	4	1	4	2
Significado/meaning	1	2	1	3
Respuestas/responses	2	4	3	1
Relaciones/relationships	3	3	2	4

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	2	4	5	1
Desempeño/performance	3	2	4	2
Imágenes/imagery	4	5	6	4
Juicios/judgements	5	3	2	5
Sentimientos/feelings	6	1	1	6
Resonancia/resonance	1	6	3	3

## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	De acuerdo
La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	Totalmente en desacuerdo
Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	Totalmente de acuerdo
El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	En desacuerdo

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	Quién somos, quién queremos ser
Significado/meaning	Cómo me ven, quién creen que soy o que seré
Respuestas/responses	Qué hacen, qué piensan, qué deciden
Relaciones/relationships	Qué somos para ellos, qué nos une, qué nos separa

**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

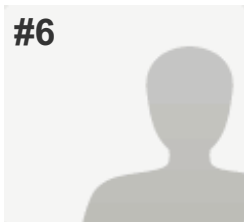
Prominencia/salience	Quién soy, cómo me ven respecto de otras ciudades
Desempeño/performance	Eficacia, resultados, capacidad
Imágenes/imagery	Asociaciones de ideas, símbolos, iconos, recuerdos
Juicios/judgements	Valoraciones, interpretaciones medibles y comparables
Sentimientos/feelings	Vínculos emocionales, experiencias, sensaciones, vida, interacción
Resonancia/resonance	Notoriedad, renombre, marca poderosa, moda

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?	Eventos mediáticos, edificaciones, patrocinios, sedes,
...diferenciar la marca?	empleo de conceptos y contenidos vinculados a los objetivos (deporte, cine, moda, salud, bienestar, industria, etc...)
...respuestas positivas hacia la marca?	Una buena gestión de las expectativas; acciones coordinadas en todos los niveles (captación, atracción, atención, servicio...)
...lealtad hacia la marca?	Crear vínculos emocionales con los clientes
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	Experiencias positivas, fidelización antes, durante y después de la experiencia...



#6

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 15 de junio de 2015 21:55:03**Última modificación:** lunes, 15 de junio de 2015 22:02:18**Tiempo destinado:** 00:07:14**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	2	1	3	1
Significado/meaning	1	3	4	3
Respuestas/responses	3	2	2	2
Relaciones/relationships	4	4	1	4

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	1	3	2	3
Desempeño/performance	3	2	1	5
Imágenes/imagery	5	1	6	4
Juicios/judgements	4	4	5	2
Sentimientos/feelings	2	6	4	6
Resonancia/resonance	6	5	3	1

## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	En desacuerdo
Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	Totalmente de acuerdo
El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	De acuerdo

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	--
Significado/meaning	--
Respuestas/responses	--
Relaciones/relationships	--

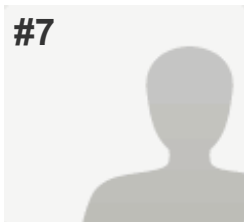
**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Prominencia/salience	--
Desempeño/performance	--
Imágenes/imagery	--
Juicios/judgements	--
Sentimientos/feelings	--
Resonancia/resonance	--

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?	--
...diferenciar la marca?	--
...respuestas positivas hacia la marca?	--
...lealtad hacia la marca?	--
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	--

#7

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 15 de junio de 2015 21:46:23**Última modificación:** lunes, 15 de junio de 2015 22:08:10**Tiempo destinado:** 00:21:47**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	1	1	1	1
Significado/meaning	1	1	1	1
Respuestas/responses	1	1	1	1
Relaciones/relationships	1	1	1	1

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	1	1	1	1
Desempeño/performance	1	1	1	1
Imágenes/imagery	1	1	1	1
Juicios/judgements	1	1	1	1
Sentimientos/feelings	1	1	1	1
Resonancia/resonance	1	1	1	1

## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	Totalmente de acuerdo
La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	En desacuerdo
Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	De acuerdo
El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	Identificarse con categorías: Diversion, deportes, negocios, etc
Significado/meaning	Conjunto de asociaciones que me lleven a pensar en la ciudad
Respuestas/responses	Acciones relacionadas con el juicio y sentimiento que me generan las asociaciones: enamoramiento
Relaciones/relationships	Hablar de la ciudad, tratar de volver o ir por primera vez, hacer que otros vayan, realizar negocios, estudiar, etc: "Es mi lugar en el mundo"

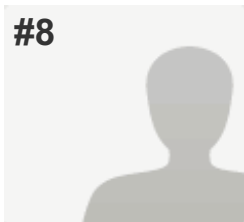
**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Prominencia/salience	Idem identidad, en que categoría recuerdo la ciudad como top of mind
Desempeño/performance	Seguridad, ética, limpieza, orden, etc
Imágenes/imagery	Personalidad, imágenes de sol, agua, playas, etc: La imagen que se haya podido generar en las mentes de los clientes
Juicios/judgements	Percepción racional del grado de realidad que me generan las imágenes y desempeño
Sentimientos/feelings	Emociones profundas producidas por la imagen y el desempeño
Resonancia/resonance	Idem Relaciones, grado de lealtad, confianza y compromiso que desarrolla el cliente con la ciudad

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?	Comunicación 360, mayormente no tradicional, RP, prensa, medios
...diferenciar la marca?	Definir claramente que quieren con cada target y que pueden hacer mejor y diferente a otras ciudades. Para ello requieren tener alineación de muchos stakeholders internos. Ejemplo, Perú con la comida
...respuestas positivas hacia la marca?	Cumpliendo las promesas hechas
...lealtad hacia la marca?	Demostrando que se puede confiar en la ciudad y que los stakeholders internos están comprometidos con el diferencial creado
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	Idem diferenciar

#8

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 16 de junio de 2015 10:24:26**Última modificación:** martes, 16 de junio de 2015 10:31:33**Tiempo destinado:** 00:07:07**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	3	1	3	2
Significado/meaning	3	1	4	2
Respuestas/responses	3	1	4	2
Relaciones/relationships	1	2	3	4

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	1	1	1	1
Desempeño/performance	2	2	2	2
Imágenes/imagery	3	3	3	3
Juicios/judgements	4	4	4	4
Sentimientos/feelings	5	5	5	5
Resonancia/resonance	6	6	6	6

## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	Totalmente de acuerdo
La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	En desacuerdo
Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	De acuerdo

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	Autoexpresión
Significado/meaning	Valores
Respuestas/responses	Preferencias
Relaciones/relationships	Asociaciones

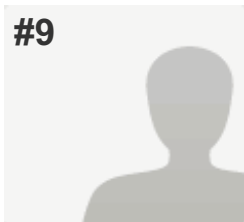
**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Prominencia/salience	Notoriedad
Desempeño/performance	Nivel servicios
Imágenes/imagery	Imagen mental
Juicios/judgements	Valores
Sentimientos/feelings	Asociaciones emocionales
Resonancia/resonance	Vinculos

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?	ATL y BTL
...diferenciar la marca?	cobranding
...respuestas positivas hacia la marca?	marketing digital
...lealtad hacia la marca?	embajadores de marca
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	marca ciudad

#9

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** viernes, 19 de junio de 2015 11:45:42**Última modificación:** viernes, 19 de junio de 2015 13:46:35**Tiempo destinado:** 02:00:53**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	2	1	2	3
Significado/meaning	1	2	1	4
Respuestas/responses	3	4	3	1
Relaciones/relationships	4	4	4	2

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	5	6	2	5
Desempeño/performance	4	1	1	1
Imágenes/imagery	1	5	3	3
Juicios/judgements	3	4	4	2
Sentimientos/feelings	2	2	5	6
Resonancia/resonance	6	3	6	4



## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	De acuerdo
La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	Totalmente de acuerdo
Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	Totalmente de acuerdo
El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	Totalmente de acuerdo

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	Cuáles son las raíces culturales, sociales, legislativas y burocráticas de una ciudad. Cuál es su entorno físico y las capacidades de transporte.
Significado/meaning	Cómo las anteriores características son capaces de materializarse en determinadas representaciones de la marca en los públicos (imagen)
Respuestas/responses	Si esa imagen o significado alcanza un grado superior y se puede hablar de familiaridad con la marca. Es precedecible, da seguridad.
Relaciones/relationships	Entendería que compete a lo anterior pero con un grado superior. No lo sé.

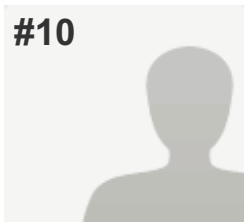
**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Prominencia/salience	Que piense en ir de vacaciones y me surja su nombre. Por ejemplo, Nueva York. ¿Quién no quiere ir a Nueva York cuando piensa en unas vacaciones de Navidad? O Irlanda, si se piensa en internacionalización.
Desempeño/performance	La realidad de la ciudad. Lo que se va a vivir. La gestión verdadera de las relaciones con turistas, negocios, etc.
Imágenes/imagery	Lo que piensan los clientes de la ciudad. Puede que influenciados por su gestión o por otras cosas (cine, noticias)
Juicios/judgements	No lo tengo claro. Supongo que será un mix de la identidad, las imágenes y la experiencia. Es una imagen más sopesada.
Sentimientos/feelings	Igual que la anterior. Me da la sensación de que son muchas variables para un mismo concepto. Diría que son las imágenes más superficiales. Las basadas en las primeras impresiones. Un turista comprometido tendrá una imagen de una ciudad y antes de ir, buscará un juicio. Sin embargo, como en algunas ciudades de Catalunya en verano, muchos jóvenes turistas tendrán una imagen pero no pasará del sentimiento.
Resonancia/resonance	Para mi esto es reputación. Es decir, realidad y reconocimiento. Experiencia. Cumplir con las expectativas. Establecer una relación correcta. Difícil en el caso de los turistas, que por definición querrán conocer muchos sitios. Más fácil en negocios.

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?	Ciudadanos, prescripción de turistas, cultura y ocio, gastronomía, reconocimientos internacionales, publicidad convencioanl
...diferenciar la marca?	Prescripción de turistas. Oferta socio-cultural, gastronómica, medios de comunicación, legislación, administración pública, transporte
...respuestas positivas hacia la marca?	Cumpliendo la experiencia que prometen. No subiendo impuestos arbitrariamente, siendo generosos con los turistas, aprendiendo idiomas.
...lealtad hacia la marca?	Entiendo que es una respuesta positiva. Por lo tanto diría lo mismo que lo anterior. En ciudades costeras o pueblos será más fácil si la experiencia es buena. El turismo de ciudad puede ser que se más difícil de conseguir porque la gente lo que quiere es conocer mundo, no quedarse en un único sitio. En el caso del mar, es diferente. Puedes querer repetir. Con los negocios es diferente. Creo que más que nada es seguridad jurídica.
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	Experiencia de marca y, sobre todo, difusión en el imaginario colectivo (cine, cultura, noticias, redes sociales...). En todo ese proceso, la marca país es fundamental (si es que existe).

#10

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** viernes, 19 de junio de 2015 17:07:11**Última modificación:** viernes, 19 de junio de 2015 17:44:50**Tiempo destinado:** 00:37:39**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	4	2	4	4
Significado/meaning	3	3	3	3
Respuestas/responses	3	4	3	4
Relaciones/relationships	4	2	2	4

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	1	4	1	3
Desempeño/performance	2	1	2	2
Imágenes/imagery	5	5	3	4
Juicios/judgements	4	3	4	5
Sentimientos/feelings	3	2	5	6
Resonancia/resonance	5	6	6	1

## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	Totalmente de acuerdo
La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	Totalmente de acuerdo
El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	Totalmente de acuerdo

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	Vital
Significado/meaning	Muy importante
Respuestas/responses	Tambien de gran importancia
Relaciones/relationships	Todos son aspectos claves

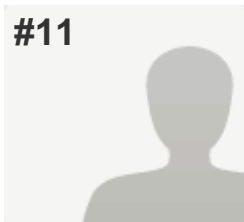
**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Prominencia/salience	Es que cada uno de los bloques tiene su sitio y su papel, todos son importantes
Desempeño/performance	Imbricación de todos los aspectos
Imágenes/imagery	Cambio de preconcepciones
Juicios/judgements	Lo mismo que lo anterior
Sentimientos/feelings	Vienen como consecuencia de una intensa educación en el respeto y el papel de cada uno de los ciudadanos y su entorno
Resonancia/resonance	La comunicación y publicidad debe remarcar lo positivo y comunicarlo al público objetivo adecuado

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?	Publicidad
...diferenciar la marca?	Acciones de branding
...respuestas positivas hacia la marca?	Publicity
...lealtad hacia la marca?	Siguiendo todo el proceso de Keller
...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?	Crear una fuerte interdependencia entre ellas con nuestra marca

#11

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 22 de junio de 2015 13:52:29**Última modificación:** lunes, 22 de junio de 2015 14:43:59**Tiempo destinado:** 00:51:30**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete los siguientes datos personales para correlacionar sus respuestas con las de la primera oleada de este panel Delphi:**

Nombre

Apellidos

Email

**P2: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 4 el menos importante) los 4 pasos a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Identidad/identity	4	1	3	4
Significado/meaning	2	4	4	3
Respuestas/responses	1	3	1	1
Relaciones/relationships	3	2	2	2

**P3: Ordene de mayor a menor importancia (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los 6 bloques a seguir en la construcción de marca que identifica el profesor Keller para cada uno de los stakeholders de la ciudad que figuran debajo. Por favor trate de no repetir los números al hacer el ranking.**

	Turistas	Residentes	Estudiantes	Negocios
Prominencia/salience	6	6	4	2
Desempeño/performance	5	2	5	1
Imágenes/imagery	1	4	2	3
Juicios/judgements	4	5	6	4
Sentimientos/feelings	3	1	1	6
Resonancia/resonance	2	3	3	5

## PÁGINA 2

**P4: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

De acuerdo con el modelo de Keller CBBE los stakeholders de la ciudad que pueden identificarse como “clientes” de una ciudad son turistas, residentes, estudiantes, negocios	En desacuerdo
--	---------------

La estrategia de construcción de marca de una ciudad debe ser la misma para todos los stakeholders	En desacuerdo
--	---------------

Las tácticas para llevar a cabo la estrategia de construcción de marca ciudad deben adaptarse para cada uno de los stakeholders	De acuerdo
---	------------

El horizonte temporal en el establecimiento de relaciones de los diferentes stakeholders respecto de la ciudad puede variar	De acuerdo
---	------------

**P5: ¿Qué significado tiene cada uno de los pasos del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Identidad/identity	La razón de ser de la ciudad, su personalidad, su historia, sus valores, etc.
Significado/meaning	Lo que la ciudad dice de sí misma que es
Respuestas/responses	Lo que los distintos stakeholders entiende que es la ciudad
Relaciones/relationships	El verdadero desafío de la marca ciudad es generar una serie de asociaciones positivas que la reflejen



**P6: ¿Qué significado tiene cada uno de los bloques del modelo de Keller para un gestor de marca ciudad?**

Prominencia/salience	El valor de la marca ciudad como consecuencia de una gestión urbana orientada al mercado
Desempeño/performance	En el escenario de las ciudades del S.XXI, aplicar los principios de marketing a la gestión de las ciudades significa situarse ante el hecho de tener que proporcionar valor al mercado.
Imágenes/imagery	La definición de la imagen ciudad debe estar basada en la consolidación de la identidad de la ciudad. Ha de ser una imagen fuerte, diferente, reconocible, coherente y, sobre todo, creadora de una opinión favorable entre los diferentes stakeholders a los que se dirige. Esta definición será la base para la creación de una “marca ciudad” efectiva y diferenciadora, que garantice una fuerza competitiva que permita a la ciudad posicionarse en la mente de los distintos públicos objetivos.
Juicios/judgements	La estrategia de marca ciudad es considerada como una respuesta innovadora a las demandas detectadas en la ciudad por parte de sus distintos grupos de interés públicos objetivo
Sentimientos/feelings	Generación de respuestas positivas hacia la marca. Alejado de estereotipos negativos.
Resonancia/resonance	Los significados que más perduran de una marca son su valor, su cultura y su personalidad, siendo éstos los que definen la esencia de la marca

**P7: ¿Cómo un gestor de marca ciudad puede conseguir... (indique estrategias y tácticas)**

...conocimiento de marca?

La gestión de marca es un proceso que no se debe trabajar de manera puntual, el tratamiento y la focalización de los aspectos diferenciadores que permitan un posicionamiento de la ciudad en la mente de los distintos stakeholders es un aspecto que debe estar siempre presente en la planificación del marketing estratégico

...diferenciar la marca?

La diferenciación de la marca ante los competidores, que sirva de apoyo para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento, dotando a la marca de las características de posicionamiento que desee lograr.

...respuestas positivas hacia la marca?

Marca ciudad basada en la imagen y en la identidad propia de la ciudad

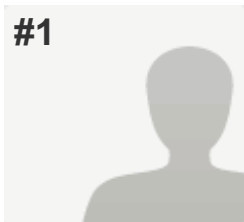
...lealtad hacia la marca?

Consecución de una ventaja competitiva sostenible es fundamental, es decir, conseguir que la ciudad proporcione mayor nivel de satisfacción que otras ciudades en un aspecto importante para cada uno de sus grupos de stakeholders

...generar asociaciones con la marca únicas, favorables y fuertes?

En la creación y desarrollo de la marca ciudad (branding) son los elementos visuales los más utilizados, elementos como la creación de un nuevo logo, la incorporación de un nuevo eslogan y el diseño de campañas publicitarias alrededor de esos elementos visuales. Pero la creación y desarrollo de la marca ciudad es algo más complejo y requiere de otras actividades además de las promocionales que vayan dirigidas a la consecución de una marca ciudad diferenciada y competitiva

#1

**INCOMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** domingo, 14 de junio de 2015 21:12:29**Última modificación:** domingo, 14 de junio de 2015 21:19:42**Tiempo destinado:** 00:07:12**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete the following personal information for correlating your responses with those of the first round of the Delphi panel:**

First name

Last name

Email address

**P2: Order from most to least important (being 1 the most important and 4 the least important ) the 4 steps in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Identity	1	1	4	2
Meaning	3	2	2	4
Responses	2	3	1	3
Relationships	4	4	3	1

**P3: Order from most to least important (being 1 the most important and 6 the least important ) the 6 blocks in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Salience	1	6	3	1
Performance	4	1	1	2
Imagery	2	4	2	4
Judgements	5	3	4	3
Feelings	6	2	5	6
Resonance	3	5	6	5

## PÁGINA 2

**P4: To what extent do you agree with the following statements?**

*Se omitió esta pregunta*

**P5: What does each step of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

*Se omitió esta pregunta*

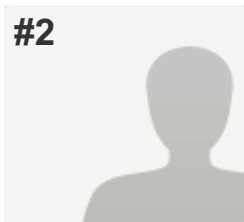
**P6: What does each block of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

*Se omitió esta pregunta*

**P7: How does a city brand manager can get... (indicate strategies and tactics)**

*Se omitió esta pregunta*

#2

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 15 de junio de 2015 0:39:44**Última modificación:** lunes, 15 de junio de 2015 2:07:25**Tiempo destinado:** 01:27:41**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete the following personal information for correlating your responses with those of the first round of the Delphi panel:**

First name

Last name

Email address

**P2: Order from most to least important (being 1 the most important and 4 the least important ) the 4 steps in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Identity	1	1	2	2
Meaning	3	2	4	1
Responses	4	4	3	3
Relationships	2	3	1	4

**P3: Order from most to least important (being 1 the most important and 6 the least important ) the 6 blocks in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Salience	2	5	1	3
Performance	5	4	6	1
Imagery	3	3	2	5
Judgements	4	6	4	2
Feelings	1	1	3	6
Resonance	6	2	5	4

## PÁGINA 2

**P4: To what extent do you agree with the following statements?**

According to the CBBE model of Keller the stakeholders of the city that can be identified as "clients" of a city are tourists, residents, students and business	Neither agree nor disagree
The brand building strategy of a city should be the same for all stakeholders	Strongly disagree
The brand building tactics to carry out the strategy must be adapted to each of the stakeholders	Strongly agree
The time horizon for the establishment of relations of different stakeholders with a city can vary	Agree

**P5: What does each step of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Identity	building a unique offering
Meaning	building purpose
Responses	x
Relationships	developing attachment

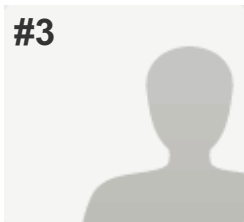
**P6: What does each block of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Salience	adequate but not necessarily correct in all areas
Performance	probably adequate
Imagery	probably adequate
Judgements	not necessarily accurate for all cases
Feelings	inadequate
Resonance	probably adequate

**P7: How does a city brand manager can get... (indicate strategies and tactics)**

...deep, broad brand awareness?	lots of research from a wide base of input
...points of parity, points of difference?	lots of research from a wide base of input
...positive accesible reactions?	lots of research from a wide base of input
...intense, active loyalty?	from ensuring the city-brand lives up to its image and promises
...strong, unique and favorable brand associations?	lots of research from a wide base of input

#3

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 16 de junio de 2015 19:38:09**Última modificación:** martes, 16 de junio de 2015 20:37:10**Tiempo destinado:** 00:59:01**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete the following personal information for correlating your responses with those of the first round of the Delphi panel:**

First name

Last name

Email address

**P2: Order from most to least important (being 1 the most important and 4 the least important ) the 4 steps in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Identity	2	2	2	2
Meaning	1	1	1	1
Responses	4	4	4	4
Relationships	3	3	3	3

**P3: Order from most to least important (being 1 the most important and 6 the least important ) the 6 blocks in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Salience	1	1	1	1
Performance	2	2	2	2
Imagery	3	3	3	3
Judgements	4	4	4	4
Feelings	5	5	5	5
Resonance	6	6	6	6

## PÁGINA 2

**P4: To what extent do you agree with the following statements?**

According to the CBBE model of Keller the stakeholders of the city that can be identified as "clients" of a city are tourists, residents, students and business	Disagree
The brand building strategy of a city should be the same for all stakeholders	Strongly agree
The brand building tactics to carry out the strategy must be adapted to each of the stakeholders	Agree
The time horizon for the establishment of relations of different stakeholders with a city can vary	Neither agree nor disagree

**P5: What does each step of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Identity	Core values, city's DNA
Meaning	Big narrative, facts-driven unifying city narrative
Responses	Messaging+imagery. City brand toolkit
Relationships	Mix of communications. Over all "return communication"

**P6: What does each block of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

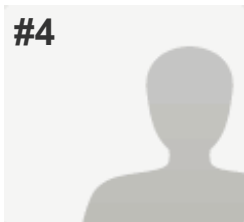
Salience	Collective placemaking
Performance	I have no answer on this
Imagery	Promoting better visuality of the contemporary city
Judgements	Positioning
Feelings	Attractiveness
Resonance	City's global image, reputation

**P7: How does a city brand manager can get... (indicate strategies and tactics)**

...deep, broad brand awareness?	Rising "sense of place"... open government formulas...
...points of parity, points of difference?	Promoting a brand platform to discuss about that with ly local stakeholders
...positive accesible reactions?	Promoting two-way communications or return communications
...intense, active loyalty?	By means of leadership, professionalism and "repetition"
...strong, unique and favorable brand associations?	By the art of combining (not merely listing!!!!) city's assets



#4

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** domingo, 21 de junio de 2015 23:00:02**Última modificación:** domingo, 21 de junio de 2015 23:07:16**Tiempo destinado:** 00:07:14**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete the following personal information for correlating your responses with those of the first round of the Delphi panel:**

First name

Last name

Email address

**P2: Order from most to least important (being 1 the most important and 4 the least important ) the 4 steps in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Identity	1	4	1	1
Meaning	2	3	2	2
Responses	3	2	3	3
Relationships	4	1	4	4

**P3: Order from most to least important (being 1 the most important and 6 the least important ) the 6 blocks in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Salience	1	6	1	1
Performance	2	4	2	2
Imagery	3	5	3	3
Judgements	4	2	4	4
Feelings	5	3	5	5
Resonance	6	1	6	6

## PÁGINA 2

**P4: To what extent do you agree with the following statements?**

According to the CBBE model of Keller the stakeholders of the city that can be identified as "clients" of a city are tourists, residents, students and business	Strongly agree
The brand building strategy of a city should be the same for all stakeholders	Strongly disagree
The brand building tactics to carry out the strategy must be adapted to each of the stakeholders	Strongly agree
The time horizon for the establishment of relations of different stakeholders with a city can vary	Strongly agree

**P5: What does each step of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Identity	awareness
Meaning	strong, favorable and unique associations
Responses	judgments and feelings
Relationships	intense active loyalty

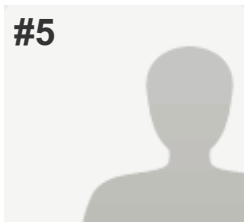
**P6: What does each block of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Salience	breadth and depth of awareness
Performance	intrinsic factors
Imagery	extrinsic factors
Judgements	satisfaction etc.
Feelings	emotions
Resonance	intense active loyalty

**P7: How does a city brand manager can get... (indicate strategies and tactics)**

...deep, broad brand awareness?	too much to answer here
...points of parity, points of difference?	too much to answer here
...positive accessible reactions?	too much to answer here
...intense, active loyalty?	too much to answer here
...strong, unique and favorable brand associations?	too much to answer here

#5

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 22 de junio de 2015 8:36:46**Última modificación:** lunes, 22 de junio de 2015 9:05:55**Tiempo destinado:** 00:29:09**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete the following personal information for correlating your responses with those of the first round of the Delphi panel:**

First name

Last name

Email address

**P2: Order from most to least important (being 1 the most important and 4 the least important ) the 4 steps in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Identity	2	1	2	3
Meaning	1	2	1	1
Responses	4	4	3	4
Relationships	3	3	4	3

**P3: Order from most to least important (beign 1 the most important and 6 the least important ) the 6 blocks in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Salience	6	6	4	6
Performance	3	2	1	4
Imagery	2	4	4	5
Judgements	4	5	3	2
Feelings	2	1	2	3
Resonance	5	3	5	1

## PÁGINA 2

**P4: To what extent do you agree with the following statements?**

According to the CBBE model of Keller the stakeholders of the city that can be identified as "clients" of a city are tourists, residents, students and business	Strongly agree
---	----------------

The brand building strategy of a city should be the same for all stakeholders	Agree
---	-------

The brand building tactics to carry out the strategy must be adapted to each of the stakeholders	Agree
--	-------

The time horizon for the establishment of relations of different stakeholders with a city can vary	Agree
--	-------

**P5: What does each step of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Identity	The basis of brand building
Meaning	Every stakeholder creates own meaning of the brand
Responses	Something that has to be incorporated into brand building
Relationships	Are between the brand and a client, but increasingly between clients

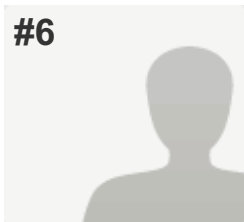
**P6: What does each block of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Salience	Creates meanings from its part
Performance	What the city is
Imagery	Is in dynamic interaction with identity
Judgements	Increasingly important building block of the brand
Feelings	Should be touched.
Resonance	A brand may reach this.

**P7: How does a city brand manager can get... (indicate strategies and tactics)**

...deep, broad brand awareness?	Not with expensive campaigns but innovative use of multichannels.
...points of parity, points of difference?	Not by doing same than others and using old models.
...positive accesible reactions?	Strong message that creates meanings.
...intense, active loyalty?	By getting brand ambassadors.
...strong, unique and favorable brand associations?	By dynamic interaction with stakeholders.

#6

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 22 de junio de 2015 11:12:43**Última modificación:** lunes, 22 de junio de 2015 11:26:46**Tiempo destinado:** 00:14:02**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete the following personal information for correlating your responses with those of the first round of the Delphi panel:**

First name

Last name

Email address

**P2: Order from most to least important (being 1 the most important and 4 the least important ) the 4 steps in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Identity	1	3	4	3
Meaning	3	4	2	4
Responses	4	1	3	1
Relationships	2	2	1	2

**P3: Order from most to least important (being 1 the most important and 6 the least important ) the 6 blocks in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Salience	6	1	1	2
Performance	5	2	2	1
Imagery	1	6	6	6
Judgements	4	3	4	3
Feelings	2	5	5	5
Resonance	3	4	3	4

## PÁGINA 2

**P4: To what extent do you agree with the following statements?**

According to the CBBE model of Keller the stakeholders of the city that can be identified as "clients" of a city are tourists, residents, students and business	Agree
The brand building strategy of a city should be the same for all stakeholders	Disagree
The brand building tactics to carry out the strategy must be adapted to each of the stakeholders	Strongly agree
The time horizon for the establishment of relations of different stakeholders with a city can vary	Agree

**P5: What does each step of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Identity	liveability, culture
Meaning	defining characteristics
Responses	quality of service, education
Relationships	local and global networks; cultural resonance

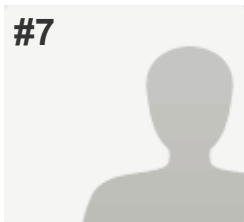
**P6: What does each block of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Salience	leading role in the knowledge economy, education, health...
Performance	good education, services; healthy business climate, innovation
Imagery	attractiveness, communication strategies
Judgements	stakeholders' opinions
Feelings	perceptions
Resonance	local and global reputation; smart city

**P7: How does a city brand manager can get... (indicate strategies and tactics)**

...deep, broad brand awareness?	effective digital communication; social web
...points of parity, points of difference?	improving services, highlighting heritage
...positive accessible reactions?	public consultations
...intense, active loyalty?	good services
...strong, unique and favorable brand associations?	services, quality of life and hospitality

#7

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** lunes, 22 de junio de 2015 14:16:56**Última modificación:** lunes, 22 de junio de 2015 14:37:29**Tiempo destinado:** 00:20:33**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete the following personal information for correlating your responses with those of the first round of the Delphi panel:**

First name

Last name

Email address

**P2: Order from most to least important (being 1 the most important and 4 the least important ) the 4 steps in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Identity	2	3	4	4
Meaning	1	1	3	1
Responses	3	4	1	2
Relationships	4	2	2	3

**P3: Order from most to least important (being 1 the most important and 6 the least important ) the 6 blocks in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Salience	5	4	6	2
Performance	1	1	2	1
Imagery	4	5	4	3
Judgements	3	6	5	4
Feelings	2	2	1	6
Resonance	6	3	3	5

## PÁGINA 2

**P4: To what extent do you agree with the following statements?**

According to the CBBE model of Keller the stakeholders of the city that can be identified as "clients" of a city are tourists, residents, students and business	Disagree
The brand building strategy of a city should be the same for all stakeholders	Strongly disagree
The brand building tactics to carry out the strategy must be adapted to each of the stakeholders	Strongly agree
The time horizon for the establishment of relations of different stakeholders with a city can vary	Strongly agree

**P5: What does each step of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Identity	That they need to first understand their own city!
Meaning	That it is important to understand what meanings various people attribute to the city
Responses	That they need to understand how people relate to the city brand
Relationships	That they need to understand how people form and maintain relationships with places.

**P6: What does each block of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Salience	Again, this is about understanding what makes cities important to people.
Performance	That there is a need to think of what the city can offer to potential target markets
Imagery	This highlights the significance of images/imagery for the city's brand
Judgements	Again, this highlights the significance of research to understand what people think, how they judge etc.
Feelings	This is the most important for me: the processes that allow people to create feelings, what kind of feelings these are and how they change over time
Resonance	It means that there is a lot of 'listening' to do when trying to brand a city.



**P7: How does a city brand manager can get... (indicate strategies and tactics)**

...deep, broad brand awareness?

Word-of-Mouth is the only reliable way, so they need to foster positive word-of-mouth, give people something to talk about.

...points of parity, points of difference?

The only way is to create the difference itself in the city, whether in the physical environment or the economy etc.

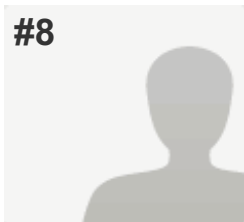
...positive accessible reactions?

By being inclusive in the strategy, i.e. by fostering participation and by listening to people.

...strong, unique and favorable brand associations?

Again by giving a real connection to associations in the city.

#8

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** martes, 23 de junio de 2015 9:25:18**Última modificación:** martes, 23 de junio de 2015 9:41:13**Tiempo destinado:** 00:15:55**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete the following personal information for correlating your responses with those of the first round of the Delphi panel:**

First name

Last name

Email address

**P2: Order from most to least important (being 1 the most important and 4 the least important ) the 4 steps in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Identity	1	1	1	1
Meaning	1	1	1	1
Responses	1	1	1	1
Relationships	1	1	1	1

**P3: Order from most to least important (being 1 the most important and 6 the least important ) the 6 blocks in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Salience	1	1	1	1
Performance	1	1	1	1
Imagery	1	1	1	1
Judgements	1	1	1	1
Feelings	1	1	1	1
Resonance	1	1	1	1

## PÁGINA 2

**P4: To what extent do you agree with the following statements?**

According to the CBBE model of Keller the stakeholders of the city that can be identified as "clients" of a city are tourists, residents, students and business	Strongly agree
The brand building strategy of a city should be the same for all stakeholders	Disagree
The brand building tactics to carry out the strategy must be adapted to each of the stakeholders	Strongly agree
The time horizon for the establishment of relations of different stakeholders with a city can vary	Neither agree nor disagree

**P5: What does each step of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Identity	to find specific offerings of the place and identify norms, values, etc.
Meaning	interpretate those findings according to the different meanings for the different target groups
Responses	feedback and two-way communication
Relationships	the management of stakeholder and influence

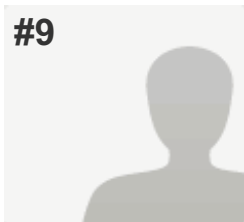
**P6: What does each block of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Salience	to get known as a dot on the map (including the offerings etc.)
Performance	to deliver place needs and wants
Imagery	to influence perceptions about the place
Judgements	to influence the evaluation of the place
Feelings	to create value beyond physical offerings
Resonance	to get in contact with the clients and co-create

**P7: How does a city brand manager can get... (indicate strategies and tactics)**

...deep, broad brand awareness?	communication
...points of parity, points of difference?	Places are quite often "me-too-products". Differences are only marginal
...positive accesible reactions?	serve the need of the clients
...intense, active loyalty?	satisfy the need of the clients
...strong, unique and favorable brand associations?	doesnt have to be unique; create an satisfying experience

#9

**COMPLETO****Recopilador:** Web Link 1 (Enlace web)**Comenzó:** miércoles, 24 de junio de 2015 10:46:55**Última modificación:** miércoles, 24 de junio de 2015 11:32:58**Tiempo destinado:** 00:46:03**Dirección IP:**

## PÁGINA 1

**P1: Complete the following personal information for correlating your responses with those of the first round of the Delphi panel:**

First name

Last name

Email address

**P2: Order from most to least important (being 1 the most important and 4 the least important ) the 4 steps in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Identity	4	1	2	3
Meaning	3	2	4	4
Responses	2	4	3	2
Relationships	1	3	1	1

**P3: Order from most to least important (beign 1 the most important and 6 the least important ) the 6 blocks in brand building identified by Professor Keller for each of the stakeholders of the city listed below . Please try not to repeat the numbers when making the ranking.**

	Tourists	Residents	Students	Business
Salience	4	6	2	6
Performance	3	5	3	1
Imagery	5	4	6	5
Judgements	2	3	5	2
Feelings	1	2	1	3
Resonance	6	1	4	4

## PÁGINA 2

**P4: To what extent do you agree with the following statements?**

According to the CBBE model of Keller the stakeholders of the city that can be identified as "clients" of a city are tourists, residents, students and business	Agree
The brand building strategy of a city should be the same for all stakeholders	Agree
The brand building tactics to carry out the strategy must be adapted to each of the stakeholders	Strongly agree
The time horizon for the establishment of relations of different stakeholders with a city can vary	Strongly agree

**P5: What does each step of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Identity	creating and managing a solid identity
Meaning	reaching stakeholders through consistent messages
Responses	Active listening to stakeholders
Relationships	Engagement

**P6: What does each block of the Keller's model mean for a brand manager for a city?**

Salience	Marketing
Performance	Tourism indicators
Imagery	Image definition
Judgements	Stakeholder perceptions and loyalty
Feelings	Stakeholders perceptions and loyalty
Resonance	Marketing

**P7: How does a city brand manager can get... (indicate strategies and tactics)**

...deep, broad brand awareness?	Public relations and Marketing
...points of parity, points of difference?	Specific brand definition
...positive accesible reactions?	Public relations and Marketing
...intense, active loyalty?	Customer engagement
...strong, unique and favorable brand associations?	Customer engagement and PR